

Case Contoso: Muutosviestinnän kehittäminen paikallisessa organisaatiossa

Ville Päivinen

Tekijä(t) Ville Päivinen	
Koulutusohjelma Tietojärjestelmäosaamisen koulutusohjelma, tradenomi (ylempi amk)	
Opinnäytetyön otsikko Case Contoso: Muutosviestinnän kehittäminen paikallisessa organisaatiossa.	Sivu- ja liitesivumäärä 69+3
<p>Tämä opinnäytetyö tuotettiin osana asiakkaan projektitoimeksiantoa globaalille teknologiayhtiölle. Kuten moneen muuhunkin teknologiayritykseen, liike-elämän toimintaympäristön ulkoiset sekä sisäiset paineet ovat ajaneet myös kohdeorganisaation tekemään suuria linjauksia organisaationsa toimintamalleihin. Vuonna 2015 kohdeorganisaatio ilmoitti muutoksesta palveluorganisaatiossaan, joka on kohdeorganisaation yksi suurimmista liiketoimintayksiköistä. Muutoksen myötä eri maaorganisaatioiden omia palvelutoimintayksiköitä lakkautettiin, ja palveluorganisaation henkilöstö sulautettiin maaorganisaatioista aikavyöhykkeen mukaisiin osaamisyksiköihin (engl. capability pillars). Tämä strateginen muutos perusteltiin sillä, että siiloutuneet ja pienet maaorganisaatiot eivät pystyneet enää vastaamaan isoihin asiakashanketarpeisiin.</p> <p>Opinnäytetyössä tutkittiin muutosviestintää kohdeorganisaatiossa tapahtuvan muutosprosessin aikana. Tutkimusvaiheessa palveluorganisaation työntekijöitä haastateltiin organisaatiomuutokseen, muutosjohtamiseen sekä viestintään liittyen. Kehittämistehtävän tuloksista voidaan todeta, että muutosviestinnässä oli selkeästi kehittämisen varaa varsinkin muutosprosessin ollessa käynnissä. Muutosviestintä koettiin muutosprosessin aikana geneeriseksi. Muutostilanteen alussa viestintä oli erinomaista, mutta muuten se ontui läpi muutosprosessin aina loppuhetkille saakka. Vasta muutosprosessin päätyttyä ja uuden organisaation muodostuttua viestintä parantui huomattavasti. Niin kuin usein muutostilanteissa, viestintä muodostui muutosprosessin akilleen kantapääksi.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää muutosviestinnän muistilista, joka palvelisi kohdeorganisaation Suomen yksikköä tulevissa muutostilanteissa. Muistilistaa noudattamalla pyritään varmistamaan työntekijöiden tyytyväisyys ja sitouneisuus alati muuttuvassa toimintaympäristössä.</p>	
Asiasanat Organisaatiomuutos, muutosprosessi, muutosjohtaminen, muutosviestintä.	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet	2
1.2	Tutkimuskysymykset	2
1.3	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät	3
2	Muutos	5
2.1	Muutosprosessi	6
2.1.1	Muutosprosessi organisaation näkökulmasta	6
2.1.2	Muutosprosessi työntekijän ja esimiehen näkökulmista	8
2.2	Osallistava muutos	13
2.3	Muutosjohtaminen	15
2.4	Muutoskriittisyys	21
2.5	Yhteenveto	23
3	Muutosviestintä	24
3.1	Muutosviestinnän vaikutuskeinot	25
3.2	Muutosviestinnän haasteet	27
3.2.1	Muutosviestintä eri organisaatiotasolla	30
3.2.2	Muutosviestinnän puutteen seuraukset	31
3.2.3	Muutosviestinnän sudenkuopat	32
3.3	Muutosviestinnän suunnittelu ja kehittäminen	32
3.4	Muutosviestinnän kanavat	35
3.4.1	Läsnätapaaminen	36
3.4.2	Palaverit	37
3.4.3	Luottamushenkilöinstituutiot	37
3.4.4	Tiedotustilaisuudet	38
3.4.5	Kehityskeskustelut	38
3.4.6	Sähköinen viestintä	39
3.4.7	Sanaton viestintä	39
3.5	Yhteenveto	39
4	Globaali muutosviestintä kohdeorganisaatiossa	41
5	Case Contoso: Muutosviestinnän kehittäminen paikallisessa maaorganisaatiossa	48
5.1	Tutkimustulokset	49
5.2	Analyysi	50
5.2.1	Organisaatiomuutos ja muutosprosessi työntekijän näkökulmasta	51
5.2.2	Muutosjohtaminen organisaation näkökulmasta	55
5.2.3	Organisaation muutosviestintä	58
5.3	Muutosviestinnän muistilista	62
6	Yhteenveto ja pohdinta	63

Lähteet	66
Liitteet.....	70

Kuvat

Kuva 1 Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (Ojasalo, Moilanen ja Ritasalo, 2014, 138)..	4
Kuva 2 Muutoskäyrä (Kubler-Ross 1969)	8
Kuva 3 Muutoksen hallinnan keinot (Ponteva, 2010, 24).....	15
Kuva 4 Kotterin kahdeksan vaihetta (Kotter, 2017, 10)	16
Kuva 5 Muutoksen kriittisyyden voimat ja vastavoimat (Pirinen 2014, 97.).....	22
Kuva 6 Viestinnän vaikuttamisen kohteet (Åberg, 2006, 134).	26
Kuva 7 Ikävien asioiden viestimisen malli (Philip Hodsonia mukaillen).....	28
Kuva 8 Rikkaat viestintäkanavat (Åberg, 2006, 159)	30
Kuva 9 Kohdeorganisaation ylemmän johdon toimittama ensimmäinen sähköpostiviesti koskien organisaatiomuutosta.....	43
Kuva 10 Kohdeorganisaation ylemmän johdon toimittama kalenterikutsu muutosvarttitilaisuuteen	44
Kuva 11 Kohdeorganisaation kollaboraatiotyökalu Yammer	45
Kuva 12 Kuvakaappaus FAQ-dokumentaatiosta koskien kohdeorganisaation organisaatiomuutosta	46

1 Johdanto

Elämme mielenkiintoisia ja osittain aika hankaliakin aikoja. Talouskasvu on ollut pysähdyksissä useamman vuoden ajan niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. Tällä on luonnollisesti ollut suuri vaikutus myös teknologiateollisuuden yrityksiin, sekä kansallisiin että monikansallisiin. Kuten moneen muuhunkin teknologiyritykseen, liike-elämän toimintaympäristön ulkoiset sekä sisäiset paineet ovat ajaneet myös kohdeorganisaation tekemään suuria linjauksia organisaationsa toimintamalleihin. Yksi asia on kuitenkin väistämätön. Mikään ei ole niin pysyvää kuin muutos. Kohdeorganisaation kokoisen maailmanlaajuisen teknologiaorganisaation tulee jatkuvasti tarkkailla liiketoimintaympäristöään, kilpailijoitaan ja pyrkiä olemaan askeleen kilpailijoitaan edellä sekä kehittämään liiketoimintaansa määrittämänsä strategian pohjalta. Vuonna 2015 tutkittava kohdeorganisaatio ilmoitti organisaatiomuutoksesta yhdessä suurimmista liiketoimintayksiköistään, omassa teknologiapalveluorganisaatiossaan. Muutoksen myötä kohdeorganisaation eri maaorganisaatioiden omia palvelutoimintayksiköitä lakkautettiin, ja palveluorganisaation henkilöstö sulautettiin maaorganisaatioista aikavyöhykkeen mukaisiin osaamisyksiköihin (engl. capability pillars). Tämä strateginen muutos perusteltiin sillä, että siiloutuneet ja pienet maaorganisaatiot eivät pystyneet enää vastaamaan isoihin asiakashanketarpeisiin, koska organisaatiot olivat osaamiseltaan hyvin ohuita paikallisesti. Ohuella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että maaorganisaatiolla ei välttämättä ollut jokaiselle teknologiaosaamisalueelle yhtään osaajaa palkkalistoillaan, jolloin asiakashankkeissa jouduttaisiin aina turvautumaan ulkomaisiin osaajiin. Kyseinen malli toi aina huomattavia lisäkustannuksia maaorganisaatiolle kun asiantuntija lennätettiin viikoiksi tai kuukausiksi toteutusprojekteihin toteuttamaan asiakkaalle myytyä teknologiaratkaisua. Aina ei kuitenkaan ole ollut näin. Aiemmin paikalliseen osaamiseen panostettiin erittäin vahvasti ja useita saman osaamisalueen asiantuntijoita rekrytoitiin paikallisiin maaorganisaatioihin, jolla varmistettiin toimitusvalmius suurinkin asiakasprojekteihin. Kuitenkin vähitellen asiantuntijoiden siirtyessä uusiin tehtäviin tai uuteen yritykseen uusia henkilöitä ollaan jätetty palkkaamatta, joka on johtanut aiemmin mainitsemaani kyvyttömyyteen tarjota suuria toimitusprojekteja paikallisesti.

Puhuttaessa näin suurista muutoksista, tämänkin kaltaisten muutosten läpiviennissä tarvitaan vahvaa muutosjohtamisosaamista, kun tuhansien ihmisten toimintaympäristö uudistetaan. Muutosjohtamista onkin kuvattu yhdeksi johtamisen haastavimmaksi osa-alueeksi. Ilman organisaation johtajien syvää osaamista muutosjohtamisesta suuret organisaatiomuutokset eivät voi onnistua. Muutosjohtamisen osaaminen syntyy jatkuvasta

toimintaympäristön tarkkailusta, tutkimalla muiden organisaatioiden muutoshankkeiden läpivientiä ja omasta kokemuksesta, sekä sen hyödyntämisestä muutoksen aikana. Eli niistä tilanteista, joissa johto tai yksittäiset henkilöt ovat olleet muutostilanteissa mukana. Pääsääntöisesti myönteisellä, selkeällä ja työntekijät huomioivalla muutosjohtamisella voidaan suurempikin muutos viedä onnistuneesti läpi kohdeorganisaatiossa.

Jos muutosjohtaminen on johtamisen yksi haastavimmista osa-alueista, niin samaa voidaan sanoa myös muutosviestinnästä. Muutoksista viestimistä pidetään johtajien tärkeimpänä yksittäisenä työvälineenä muutostilanteessa. Muutosviestinnän merkittävimmät elementit ovat säännöllinen, monipuolinen ja informatiivinen viestintä, joiden tarkoituksena on ehkäistä huhujen syntyminen muutostilanteissa. Huhuilla lietsotaan negatiivista ilmapiiriä organisaatiossa muutostilanteen aikana. Paras tapa estää huhujen ja negatiivisen paikkaansapitämättömän tiedon leviäminen on viestiä avoimesti ja määrääjain muutosprosessin vaiheista. Opinnäytetyön tavoitteet

Tarkoitukseni on kehittää kohdeorganisaation sisäistä muutosviestintää paikallisesti ja analysoida kuinka hyvin paikallisen maaorganisaation johto välittää ylimmän johdon sanoman ja tavoitteet muutoksen osalta. Käyn läpi yleisesti muutosjohtamista sekä muutosviestintää ja pyrin selvittämään missä muutosvaiheessa on eniten kehitettävää paikallisen maaorganisaation työntekijöiden mielestä.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyöni tavoitteena on tuottaa muutosviestinnän muistilista paikallisen maaorganisaation johdon käytettäväksi, joka tarjoaa tehokkaan tavan viestiä jatkossa vastaavanlaisissa muutostilanteissa. Opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys koostuu muutosprosessista ja sen vaiheista työntekijöiden ja organisaation näkökulmasta sekä muutosjohtamisesta ja muutosviestinnästä. Muutosjohtamisen viitekehystenä käytetään useiden suuresti muutosjohtajuuteen ja sen kehitykseen vaikuttaneiden asiantuntijoiden tutkimuksia sekä tarkastellaan muutosviestinnän tärkeyttä osana muutosjohtamista. Lisäksi työssä sovelletaan heidän parhaita käytäntöjään muutosviestinnän tehokkaaseen kehittämiseen kohdeorganisaatiossa.

1.2 Tutkimuskysymykset

Kuinka muutosviestintä toteutetaan näin merkittävässä muutoksessa?

Kuinka hyvällä muutosviestinnällä eliminoidaan muutosvastarinta/muutuskriittisyys?

Kuinka työntekijät saadaan sitoutettua toimimaan uuden strategian mukaisesti?

Kuinka jalkauttaa ylimmän johdon muutosviestintä tehokkaasti paikalliseksi

suunnitelmaksi kohdeorganisaation kaltaisen monikansallisen yrityksen tapauksessa?

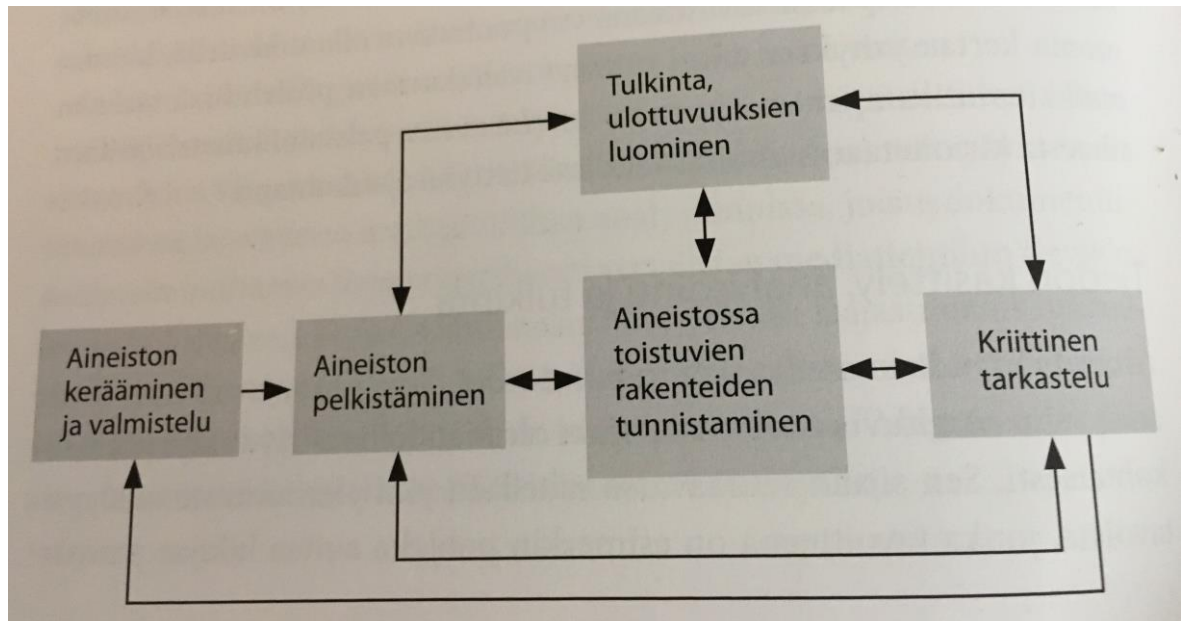
1.3 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyöni tutkimusmenetelmänä toimi kvalitatiivinen eli laadullinen tapaustutkimus (Case Study). Tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, jossa monin eri tavoin hankittu tieto analysoidaan ja tämän pohjalta tuotetaan johtopäätökset tutkittuun asiaan.

Tapaustutkimuksen pohja perustuu useisiin luotettaviin lähteisiin, jotka tukevat tutkimuksen lopputulemaa. Tapaustutkimus voi keskittyä joko yhteen tai useampaan tapaukseen (Yin, 1994, 13-14). Tapaustutkimus kohdistuu tyypillisesti ajankohtaisiin asioihin ja siinä on mahdollisuus suorittaa systemaattista observointia sekä haastatteluja. Tapaustutkimus ei välttämättä ole riippuvainen henkilöstön osallistumisesta, vaan tapaustutkimus voidaan joissain tapauksissa suorittaa vaikka kirjastosta sähköisten viestintävälineiden avulla hyödyntämällä vahvaa teoriapohjaa (Yin, 1994, 11).

Laadullinen tapaustutkimus sopi parhaiten opinnäytetyöni tutkimusmenetelmäksi, sillä laadullista tutkimusta voidaan parhaiten soveltaa tilanteisiin, joissa tutkittavasta aiheesta ei ole lainkaan tietoa tai tiedot ovat hyvin rajalliset. Tällöin saadaan tarvittava käsitys nykytilanteesta, jonka pohjalta voidaan luoda uusia tapoja toimintamalleihin. Sovellettuja oppeja voitiin hyödyntää opinnäytetyöprosessissa tuotettavaan analyysiin sekä sen pohjalta tuotettuihin kehitysehdotuksiin (Heikkilä, 2014, 8).

Käytin tapaustutkimusmenetelmää, koska opinnäytetyöni kohteeksi valikoitui globaali teknologiayritys, jossa muutosprosessin lähtötilanteen tiedot olivat hyvin rajalliset. Robert Yin mainitsee tapaustutkimuksen sopivan juuri tämän kaltaisiin tilanteisiin (Yin, 1994, 14). Kvalitatiivinen tapaustutkimus alkaa yleensä ongelmasta, eikä niinkään teorioista. Tämä koskee sekä tutkimusta sekä tietojenkeruuvaiheessa kehitettyä teoriapohjaa. Kohdeorganisaatiossa toteutettavaan tapaustutkimukseen oli valikoitunut organisaation työntekijöitä, jotka olivat itse kokemassa muutoksen ja olivat hyvin perillä nykyisistä toimintamalleista johtuvista ongelmista ja joilla oli kyvykyys olla mukana kehittämässä parempaa viestintämallia tulevaisuudessa, vaikka heillä ei aiheen tiimoilta olisikaan ollut syväosaamista.



Kuva 1 Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (Ojasalo, Moilanen ja Ritasalo, 2014, 138).

Toteutin opinnäytetyöni ensi vaiheen tutkimalla muutosjohtamisen sekä muutosviestinnän teoriaa. Lähtötiedot keräsin lukemalla muutosjohtamista sekä muutosviestintää käsittelevää kirjallisuutta, jonka avulla laadin pohjan teemahaastattelutilanteita varten. Loin teorian pohjalta haastattelurungon, jota hyödynsin haastatellessani kohdeorganisaation työntekijöitä. Tuotin analyysin kohdeorganisaation muutosviestinnän nykytilasta sekä koostin analyysin pohjalta kehitysehdotuksen nykytilan kehittämiseksi. Ensimmäisessä haastatteluvaiheessa haasteltaville oli hyvin epäselvää miten muutos tultaisiin toteuttamaan ja kuinka se tulisi vaikuttamaan heihin.

2 Muutos

Muutos on siirtymä tilanteesta toiseen, jossa jotain vanhaa järjestystä tai toimintamallia muutetaan uuteen muotoon ja jonka johdosta vanhat toimintamallit lakkaavat olemasta. Muutokset voivat olla ennakoivia, joilla varaudutaan tulevaisuuteen tai odotettavissa olevaan tilanteeseen, tai reagoivia, joilla puututaan jo olemassa olevaan tai aiemmin ilmenneeseen ongelmaan (Drucker, 2000, 89-90).

Muutos ei ole uusi asia. Kautta aikain yritysten on ollut pakko muuttaa toimintaansa myymällä tai ostamalla osia yritykseensä, tekemällä yritysjärjestelyjä tai muuttamalla organisaatorakenteitaan. Muutos onkin organisaation ainoa selviytymiskeino vahvasti digitalisoituneessa ja kilpaillussa nyky-yhteiskunnassa. Organisaation toimintojen ja työtapojen jatkuva kehittäminen tarkoittaa uudistumista ja järjestelmällistä, pitkäjänteistä strategista työtä. Tässä vaiheessa organisaation tulee tehdä analyysi omista voimavaroistaan, joka osaltaan mahdollistaa muutoksen. Voimavaroilla viitataan tässä tapauksessa organisaation osaamiseen ja kykyihin selviytyä muutostilanteista.

Muutostapauksissa organisaatio voi tarvita joko ulkoista osaamista tai olemassa olevan osaamisen uudelleenkohdentamista tai johtoposititioiden uudelleenäyttämistä tai kaikkia edellä mainittuja (Kaplan, 2010, 2).

Erilaiset yht'aikaiset muutokset ja kehittämistoimet ovat haasteellisia sekä henkilöstölle että esimiehille, olivat ne sitten pieniä tai suuria. Oma osaaminen, ajankäyttö, voimavarat ja motivaatio ovat jatkuvasti koetuksella ja ylemmän johdon tarkkailun alla.

Jatkuvassa kehittämisessä muutosjohtaminen laskeutuu usein keskijohdon ja lähiesimiesten harteille, joiden toimintaa mittaavat ylemmän johdon asettamat tavoitteet (Stenvall ja Virtanen, 2007, 43). Esimiesten taito havainnoida miten organisaatio reagoi muutokseen auttaa heitä ymmärtämään ja ohjaamaan organisaatiota oikeaan suuntaan ja viemään muutos onnistuneesti läpi. Vaillinaisella kommunikoinnilla saatetaan tulla siihen tilanteeseen, jossa osa työntekijöistä ei tunne enää kuuluvansa työpaikan ydinperheeseen (Kilpimaa 2014, 28).

Muutos on aihe, josta kaikilla on olemassa henkilökohtaisia tunnekokemuksia. Jokainen työntekijä käy päivittäin läpi muutoksia työelämässään ja jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö voi aiheuttaa työntekijälle ahdistuksen sekä uupumuksen tunteita. Muutos perustellaan usein järjellä, mutta useimmiten se koetaan kuitenkin tuntein. Se aiheuttaa usein suuria tunnekokemuksia, koska muutos aiheuttaa yksilöissä ristiriitaisia tunteita. Menneisyydestä luopuminen ja uuden opettelu voi pelottaa tai jopa ahdistaa. Tällöin ei voida olla varmoja omista kyvyistään uuden oppimiseen tai omasta valmiudesta sopeutua uuteen toimintamalliin. Yrityksen näkökulmasta muutos on aina riski, mutta välttämätön, sillä muuttamatta jättäminen aiheuttaa suuremman riskin organisaation toimintaympäristölle (Ripatti, 2011, 7).

2.1 Muutosprosessi

Jokainen muutos on ainutlaatuinen. Muutokset organisaatiossa eivät yleisesti ole yksittäisiä, vaan joukko muutostapahtumia, jotka kulkevat kronologisesti vaiheesta toiseen. Joukko muutostapahtumia muodostavat muutosprosessikokonaisuuden. Muutosprosessi jakautuu useaan vaiheeseen (Stenvall ja Virtanen, 2007, 42).

2.1.1 Muutosprosessi organisaation näkökulmasta

Organisaation näkökulmasta muutosprosessi jakautuu viiteen eri päävaiheeseen, joita ovat:

- Tarve
- Tavoite
- Suunnittelu
- Toteutus
- Vakiinnutus (Stenvall ja Virtanen, 2007, 46; Matikainen 2012, 24).

Tarvevaiheessa tunnistetaan ja analysoidaan muutostarve ja sen hyödyt verrattaen nykyhetkellä vallitsevaan tilanteeseen (Kotter, 2007, 2). Jatkuva muutos asettaa organisaatiolle paineita muuttaa toimintatapojaan ja joskus toimivatkin prosessit on syytä ottaa uudelleen tarkasteluun, jotta organisaatio on kyvykäs vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Tarpeen pohjalta tuotettu analyysi muodostaa muutostarpeen organisaatiossa. Organisaatio voi kohdata kahden tyyppisiä muutostarpeita, ulkoisia tai sisäisiä. Ulkoiset muutostarpeet johtuvat toimintaympäristön kehityksestä, mahdollisesta kilpailutilanteesta tai kiristyneestä taloustilanteesta. Sisäiset muutostarpeet johtuvat esimerkiksi henkilöstön ammattitaidon puutteesta verraten muuttuvaan toimintaympäristöön ja markkinoiden odotuksiin.

Tavoitevaiheessa pyritään asettamaan selkeitä ja saavutettavissa olevia tavoitteita. Tavoitteiden tulee olla niin selkeitä, että ne pystytään viestimään ymmärretysti kaikille organisaatiotasolle. Organisaation asettamat tavoitteet tulee jakaa lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiksi, ja tavoitteet tulisivat olla niin selkeitä, että ne on helposti mitattavissa (Kaplan 2010, 4). Tavoitteiden asettamisen tueksi laaditaan niitä tukevat suunnitelmat ja määritetään onnistumisen arvioinnin kriteerit (Conditions of Success Factors). Ennen kaikkea tulee ottaa huomioon minkätyyppinen organisaatio on kyseessä muutosprosessia suunniteltaessa. Esimerkiksi tutkimani kohdeorganisaatio on erittäin asiantuntijaorientoitunut, joka asettaa oman haasteensa suuren muutoshankkeen

suunnittelussa. Tietopääomaan perustuva organisaatio on erittäin herkkä ja muutoksilla voi olla dramaattisia vaikutuksia tuottavuuteen.

Muutoksen suunnitteluvaiheessa suunnitellaan tapahtuva kokonaisuus ja rakennetaan suunnitelmamuotoon toteutettavat toimenpiteet. Jeffrey Pfefferin ja Robert I. Suttonin mallintama muutoksen suunnittelutaulukko kuvaa kahdeksan eri kohtaa, jotka strategiaa toteuttavat ylemmän johdon toimijat ottavat huomioon muutosprosessin suunnittelussa, varmistaen muutoshankkeen onnistuneen läpiviennin.

Vaiheet ovat:

1. Ovatko suunnitellut uudet käytännöt parempia nykyinen toimintamalli?
2. Onko muutos vaivan arvoinen kun otetaan siihen tehtävä investointi huomioon?
3. Onko hyödyllistä tehdä vain symbolinen muutos suuren muutoksen sijaan?
4. Onko muutos hyödyllinen työntekijöille mutta haitaksi organisaatiolle?
5. Onko muutosjohtajilla tarpeeksi valtaa viedä hanke maaliin?
6. Onko henkilöstö kuormitettu useilla samanaikaisilla muutoshankkeilla?
7. Onko henkilöstö valmis ja kykenevä oppimaan mitä muutos edellyttää?
8. Onko muutosjohtajilla valmius keskeyttää ja uudelleensuunnata muutos mikäli se on välttämätöntä? (Stenvall ja Virtanen, 2007, 46-47).

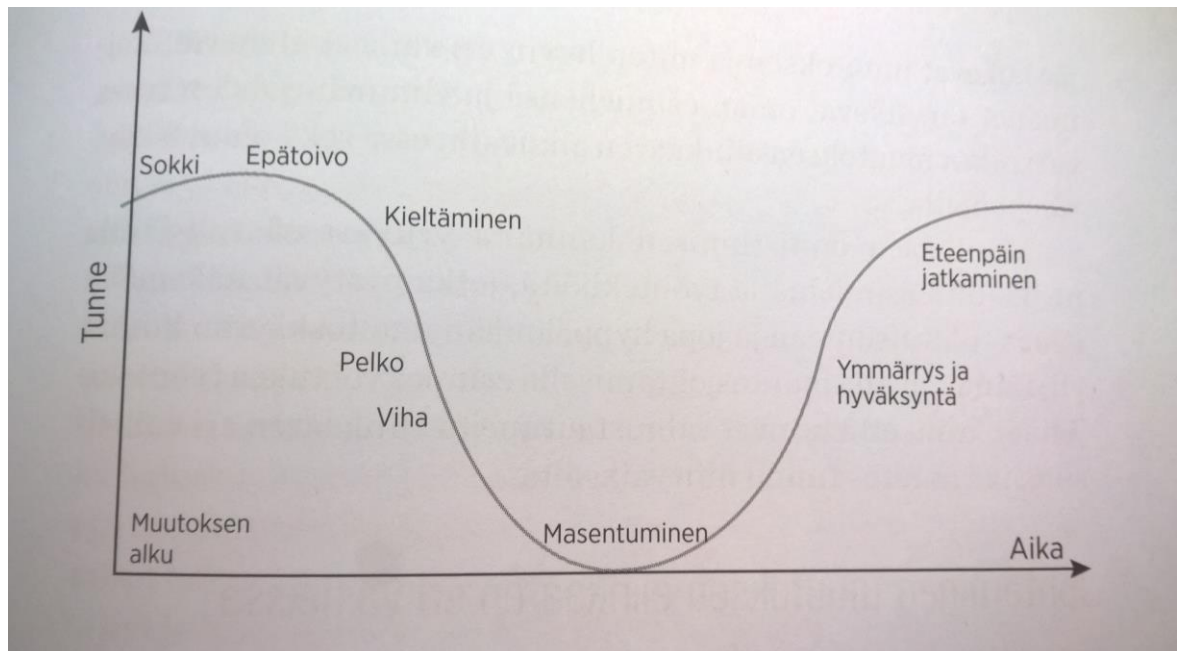
Toteutusvaiheella (execution) tarkoitetaan tapahtuvan tai tulevan muutoksen johtamista, muutoksen tukemista, avointa kommunikaatiota, koulutusta, neuvontaa ja valmennusta tulevaan. Tätä vaihetta voidaan kuvata myös sanalla muutosvoima. Muutosvoiman suuruuteen vaikuttavat organisaation toimiala, markkinatilanne ja tärkeimpänä johto (Kaplan, 2010, 2). Kaplan ja Kotter kuvaavat muutosvoimaa ja sen takana olevaa ryhmittymää sanalla koalitio. Toteutusvaiheen toteutumista ja onnistumista mitataan tavoitevaiheessa asetetuilla mittareilla. Kaplanin mukaan muutosprosessissa tulee muodostaa lyhyen aikavälin tavoitteita, joilla muutoksen onnistumista mitataan. Samoin lyhyen aikavälin onnistumisia tulee korostaa, jolloin tavoitteet realisoituvat organisaatiossa ja näin ollen työntekijät saadaan sitoutettua toimimaan pitkän aikavälin strategian mukaisesti. Tällä tavoin organisaatioon luodaan onnistumisen kulttuuri ja vakiinnutetaan uudet toimintamallit.

Vakiinnutus on vaihe, jossa aikaansaatu muutos vakiinnutetaan osaksi organisaation omaa toimintaa. Tässä vaiheessa muutos on osa jokapäiväistä toimintaa ja vanha toimintamalli on siirtynyt uuden toimintamallin tieltä ja organisaatio toteuttaa johdon asettamaa strategiaa (Viitala, 2013, 48).

2.1.2 Muutosprosessi työntekijän ja esimiehen näkökulmista

Muutosprosessissa suuri vastuu on esimiehellä, sillä esimiesten tehtävänä on johtaa muutos onnistuneesti läpi organisaatiossa. Samoin kuin esimiehellä, myös työntekijällä on vastuu muutoksen toteuttamisesta, sillä jokainen työntekijä on tärkeä osa organisaatiota. Muutosprosessit voivat olla vaikeita, jos ne sisältävät henkilöstövähennyksiä. Henkilöstösuunnittelu ja niistä kommunikointi työntekijöille on esimiehen vastuulla. Usein kommunikointi koetaan esimiesten puolelta kuormittavaksi tekijäksi (Viitala, 2013, 63).

Työntekijän näkökulmasta muutosprosessi voidaan kuvata muutoksen elinkaarimallin avulla, jonka pohjana toimi Kubler-Rossin vuonna 1969 luoma muutoskäyrä. Tämän mallin avulla esimiehet voivat analysoida työntekijöiden käyttäytymistä muutoksen eri vaiheissa ja ennakoida tarpeet sekä valmistautua muutoksen elinkaaren eri vaiheiden johtamiseen (Pirinen, 2014, 39).



Kuva 2 Muutoskäyrä (Kubler-Ross 1969)

Pirisen mukaan muutoksen elinkaari voidaan jakaa viiteen eri päävaiheeseen:

- 1) Sokki
- 2) Pelko ja viha
- 3) Masentuminen
- 4) Ymmärrys ja hyväksyntä
- 5) Eteenpäin jatkaminen (Pirinen, 2014, 39).

Edellä mainittu elinkaari Pirisen kuvaamana onkin yksi tapa kuvata työntekijän tunneskaalaa. Myös Stenvall ja Virtanen kuvaavat teoksessaan seuraavat vaiheet osaksi muutosprosessia, joita ovat lamaannus-, toiveen heräämis- sekä sopeutumisvaihe (Stenvall ja Virtanen, 2007, 51). Edellä mainitussa mallissa on paljon yhtäläisyyksiä Pirisen kuvaaman muutosprosessin elinkaaren kanssa. Muutoksiin kuitenkin aina tottuu ennemmin tai myöhemmin, edellyttäen ettei työntekijä itse ole henkilövähennysten kohteena.

Kubler-Rossin luoma klassinen muutuskäyrä on Stenvallin ja Virtasen mukaan enemmän sääntö kuin poikkeus. Muutuskäyrä kuvaa keskimääräisesti työntekijöiden tyypillistä käyttäytymistä muutostilanteessa. Jokainen ihminen on kuitenkin yksilö ja ihmiset käsittelevät muutoksen vaiheet eri tavoin. Esimies itse ei tee tässä poikkeusta, sillä hän voi yhtä lailla olla muutoksen kohteena työntekijöiden tavoin.

Muutoksen elinkaarimallin läpikäynti esimiehen ja työntekijän kesken voi auttaa muutoksen käsittelyä ja johtaa avoimempaan kanssakäymiseen esimiehen ja työntekijän välillä (Åberg, 2006, 60). Tällä voi olla suuri vaikutus suurenkin muutoksen läpiviennissä jos työntekijä kokee muutosprosessin läpinäkyväksi ja avoimeksi. Esimiehen tärkein tehtävä on kuvata työntekijälle, mitä häneltä odotetaan missäkin muutoksen vaiheessa, ilman viestintää esimiehellä ei ole toimintaedellytyksiä muutostilanteessa (Stenvall ja Virtanen, 2007, 63). Tämä auttaa työntekijää hahmottamaan ja hyväksymään eri muutosvaiheet (Kotter, 2007, 8). Tällöin esimiehellä on mahdollisuus tunnistaa alaistensa kyvyt käsitellä muutoksen eri vaiheita, joka taas auttaa esimiestä tai organisaatiota johtamaan työntekijänsä muutoksen läpi tehokkaammin. Tällä on positiivinen vaikutus koko työyhteisöön, jos esimies onnistuu sitouttamaan työntekijät muutokseen (Kaplan, 2010, 4). Esimiehen kyvyt johtaa ennakoivasti muutoksen eri vaiheet vaikuttaa siihen, miten työntekijät kokevat lopulta muutoksen ja miten eri muutoksen vaiheet etenevät. Esimiestä ei tule jättää muutostilanteessa yksin. Ilman ylimmän johdon tukea esimiehen on mahdotonta viedä muutosta läpi omassa organisaatiossaan. Ylimmän johdon tuen puute korostuu varsinkin muutoksen alkuvaiheessa ja muutuskäyrän pohjalla. Tällöin on suuri riski, että muutoksen läpivienti kokee suuria haasteita tai jopa epäonnistuu organisaatiossa.

Ihmiset reagoivat muutuskäyrän eri vaiheisiin hyvin eri tavoin ja reaktioita on mahdoton ennakoida täydellisesti.

Ihmiset voivat suhtautua muutostilanteeseen joko positiivisesti, jolloin heitä on helpompi ohjata sekä johtaa muutostilanteen läpi. Muutokseen voidaan suhtautua negatiivisesti, jolloin esimiehen ennakointi ja oikeaoppinen ohjaaminen ovat avainasemassa. Varsinkin ihmiset, jotka ovat ensimmäistä kertaa muutostilanteessa tulee ottaa erityisesti huomioon, jotta muutoksen läpiviennistä ei aiheudu negatiivista vaikutusta organisaatiolle (Keva, Kirkkohallitus & Kuntaliitto.)

Sokkivaiheessa esimiehen tärkeimmät tehtävät edellyttävät äärimmäisen inhimillistä otetta työntekijöiden kanssakäymiseen. Työntekijöiden kuuntelu ja läsnäolo ovat kaiken perustana esimiehen päivittäisessä työssä muutostilanteen alussa. Esimiehen tulee ennen kaikkea varmistaa, että työntekijät ymmärtävät muutoksen kaikki puolet. Mikäli muutoksessa on työntekijän kannalta jotain epäselvää, esimiehen tulee selventää muutoksen eri vaiheet työntekijöille (Åberg, 2006, 157; Pirinen, 2014, 43). Hyvä esimies osaa myös antaa työntekijöiden tunteille tilaa ja ymmärtää heidän tarpeitaan henkilökohtaisella tasolla. Tätä tutkivat Richard Daft, Robert Lengel ja Linda Trevino ensimmäisen kerran jo vuonna 1987 (Åberg, 2006, 158). Mikäli esimies kokee, että hän ei pysty olemaan tarvittavilta osin apuna työntekijälle sokkivaiheessa, tulee hänen sitouttaa tarvittavat ulkopuoliset resurssit työntekijöiden avuksi. Työntekijää ei tule jättää ilman apua tässä vaiheessa, muuten seuraukset voivat olla molempien, sekä työntekijän että esimiehen kannalta kohtalokkaat. Rutiinit saattavat pehmentää muutoksen sokkivaihetta, niiden korostaminen onkin esimiehen ensimmäisiä tehtäviä voimakkaasti muutokseen reagoivien työntekijöiden osalta. Vaikka muutos voi joskus olla erittäin dramaattinen täytyy kuitenkin muistaa, että työpaikka on ensisijaisesti työn tekoa varten ja esimiehen tuleeakin huolehtia keskellä muutosprosessia siitä, ettei koko organisaatio pysähdy käsittelemään muutosta, vaan työt jatkuvat haasteista huolimatta (Stenvall ja Virtanen, 2007, 54).

Sokkivaihetta seuraa pelon ja vihan vaihe (Juuti ja Virtanen, 2009, 119). On luonnollista, että työntekijä kokee ärtymystä, pelkoa tai jopa narsistista vihaa miettiessään kuinka juuri hän voi selviytyä muutostilanteesta ja miten muutos tulee vaikuttamaan hänen tulevaisuuteensa. Tässä vaiheessa työntekijät lähestyvät muutuskäyrän pohjaa (Kuva 1). Näin ollen ei ole lainkaan poikkeavaa, että työntekijän tunteet vievät vallan, eivätkä työntekijät pysty muodostamaan realistista kokonaiskuvaa muutoksesta, vaan keskittyvät pieniin yksityiskohtiin ja sitä kautta antavat pelolle sekä vihalle vallan. Tämä voi johtaa virheellisiin päätelmiin ja luoda epärealistisen kuvan omasta tulevaisuudesta (Juuti ja Virtanen, 2009, 119; Pirinen 2014, 47).

Esimiehen onkin tärkeää pyrkiä luomaan realistinen kokonaiskuva muutoksesta ja varmistua, että työntekijät hahmottavat muutoksen päämäärät sekä heihin kohdistuvat odotukset. Hyvä esimies on luotettava sekä pystyy visioimaan työntekijöille tulevaisuuden kokonaiskuvan ja mitä selkeämpi kuva on, sitä helpommin esimies saa johdatettua onnistuneesti oman organisaationsa yli muutosvaiheen (Stenvall ja Virtanen, 2007, 87). Esimiehen avoimuus on äärimmäisen tärkeää työntekijän lähestyessä muutuskäyrän aallonpohjaa. Esimiehen suora toiminta ja kattava kommunikointi voi edesauttaa työntekijöiden muutosprosessin käsittelyä positiivisesti työntekijöiden ymmärtäessä, että heidän etunsa on heidän esimiehensä etusijalla. Esimiehen toteuttamalla viestintämallilla

on vaikutus työntekijän tunteiden käsittelyyn muutostilanteessa (Åberg 2006, 134). Hyvä esimies ottaa kaikki työntekijät huomioon muutostilanteessa, myös kaikkein työläimmät ja hankalimmatkin tapaukset vaikka se söisikin esimiehen resursseja melkoisesti. Jättämällä työläimmät tapaukset huomiotta ja keskittymällä ainoastaan ”helppoihin” tapauksiin on riskinä, että esimies kokee myöhemmässä muutosvaiheessa suurta muutuskritiikkiä edellä mainittujen resurssien toimesta (Ponteva, 2010, 24).

Kaiken pelon ja vihan keskellä esimiehen tulee varmistua, että organisaation tuottavuus ei kärsi liikaa muutosprosessista huolimatta. Muutosprosessi voi aiheuttaa työntekijöissä tietoista tai tiedostamatonta alisuorittamista, joiden vaikutukset liiketoimintaan voivat olla epäsuotuisia (Juuti ja Virtanen, 2009, 121). Alisuorittamisen kierteellä voi olla kerrannaisvaikutukset pitkässä juoksussa ja työtehtäviä voidaan joutua uudelleenorganisoimaan useamman kerran, vaikka näin ei olisi alun perin suunniteltukaan. Hyvä esimies osaa puuttua alisuorittamiseen ja pystyy ammattitaidollaan minimoimaan sen negatiiviset vaikutukset yrityksen liiketoimintaan.

Pelon ja vihan vaiheen jälkeen törmätään muutoskäyrän pohjaan. Tätä kutsutaan lamaannuksen tai masennuksen vaiheeksi, joka on muutosprosessin vaikein vaihe (Stenvall ja Virtanen, 2007, 51; Juuti ja Virtanen, 2009, 119). Tämän vaiheen kokevat työntekijät ovat usein lamaantuneita ja heillä voi esiintyä hankaluuksia tai jopa kyvyttömyyttä suoriutua heille annetuista työtehtävistään. Näissä tapauksissa esimiehen tulee olla valmis tukemaan ja auttamaan työntekijänsä läpi muutosprosessin vaikeimman vaiheen. Vaikeimman ja pisimmän tästä vaiheesta tekee se, että työntekijöiden motivaatio voi olla täysin kadonnut sen seurauksena, että muutos tarkoittaa aina jostain nykyisestä luopumista ja uuden asian oppimista, joko nykyisessä tai tulevassa organisaatiossa. Muun muassa Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen (ETLA) raportissa kuvataan, että digitaalisaatio on yksi suurimmista muuttujista työmarkkinoiden murroksessa ja uudenlainen osaaminen on ehdoton edellytys toimia onnistuneesti työmarkkinoilla (Kauhanen, 2014, 3). Työntekijän näkökulmasta luopumisen ja uuden oppimisen pelko voi aiheuttaa edellä mainitun motivaatio-ongelman. Osalle muutos taas voi tarkoittaa kokonaan työtehtävien loppumista automaation korvattessa rutiinitehtävät (Kauhanen, 2014, 13). Työntekijän näkökulmasta jokaisen yksilön tulisikin miettiä, kuinka säilyä relevanttina työmarkkinoilla, erityisesti ikääntyvien työntekijöiden osalta. Mitä enemmän muutosprosessin kohteena olevalla työntekijällä on ikää sitä suuremmaksi ja epämiellyttävämmäksi muutokset koetaan. Esimiehen tärkein tehtävä onkin motivoida ja kannustaa alaisensa läpi vaikeimpien aikojen. Positiivisen palautteen saava työntekijä kokee onnistumisen tunteen ja pikku hiljaa aloittaa löytämään positiivisia elementtejä muutosprosessista (Pirinen, 2014, 55).

Saavutettuaan ja vähitellen ohitettuaan muutoskäyrän aallonpohjan työntekijä aloittaa henkisen hyväksymisen ja ymmärtää, että muutos on tapahtumassa, hyväksyi hän sitä tai ei. Tässä vaiheessa työntekijän luottamus sekä toivo työhön alkaa palautumaan (Stenvall ja Virtanen, 2007, 51). Hyvä esimies tunnistaa tämän vaiheen työntekijässä ja alkaa ruokkimaan luottamusta muutokseen kannustamalla sekä johdattamalla häntä kohti oikeaa suuntaa.

Työntekijä, joka on aloittanut hyväksymään muutoksen on se hetki, kun esimiehen on aloitettava kuvaamaan työntekijälle muutoksesta saavutettavat hyödyt sekä voitot. Kun esimies on varmistunut siitä, että työntekijä on valmis vastaanottamaan tulevan muutoksen, tulee hänen varmistaa muutoksen läpivienti omassa yksikössään. Tämä on Pontevan mainitsemaa ”työntekijän kiintymistä” uuteen organisaatioonsa (Ponteva, 2010, 43). Kun työntekijä on kiintynyt uuteen organisaatioonsa, tässä vaiheessa organisaation näkökulmasta uudet toimintatavat integroituvat osaksi yrityksen arkea. Aallonpohjan ohittamisesta huolimatta esimiehen tulee edelleen varmistua siitä, että muutos tulee viedyksi loppuun saakka, eikä uusia haasteita muutoksen läpiviennille enää ilmenisi. Hyvä esimies on kyvykäs markkinoimaan uuden oppimisen äärimmäisen tarpeellisena mutta positiivisena asiana omille työntekijöilleen. Hyvä esimies myös vaikuttaa positiivisesti työntekijöihin viestinnällään organisaation sekä yksilöiden näkökulmasta ja varmistaa näin, että viesti on ymmärretty oikein työntekijöiden toimesta (Åberg, 2006, 85). Taas kerran esimiehen toiminnalla on suuri positiivinen vaikutus muutoksen jalkauttamiseen. Kuten masennusvaiheessa, myös tässä vaiheessa positiivisella palautteella on suuri merkitys päivittäisen työn tekemisessä ja siinä onnistumisessa. Kun muutoksen tuomat uudet vaatimukset ovat omaksuttu työntekijöiden toimesta, tulisi heidän saavutuksensa huomioida ja mahdollisuuksien mukaan palkita esimiehen tai yrityksen toimesta. Joskus pelkkä julkinen palaute yrityksen taholta voi olla riittävä palkinto muutoksesta selviytyneelle työntekijälle. Isommissa muutoksissa palkitseminen tulisi jakautua useisiin vaiheisiin, eli pienempiäkin onnistumisia tulisi juhlistaa organisaatiossa (Kotter, 2007, 7). Kaplan ja Kotter ovat tutkineet, että suurempien muutosten läpivienneissä (yli 3v) lyhyen aikavälin onnistumiset ruokkivat suurempaa onnistumista. Mittaamiseen hyödynnetään tyypillisesti tasapainotettua tuloskorttia (Balanced Scorecard), jolla mitataan lyhyen aikavälin hyödyt. Kommunikoimalla hyödyt sitoutetaan työntekijät ponnistelemaan pitkän aikavälin tavoitteiden puolesta. Tämän sekä palkitsemalla saavutetut lyhyen aikavälin tavoitteet on todettu auttavan organisaatiota murroksessa. Kaplanin ja Kotterin mukaan lyhyen aikavälin onnistumisien juhliminen on organisaatiolle elintärkeää. Jollei saavutettuja lyhyen aikavälin tavoitteita osoiteta, antaa tämä organisaation muutoksen vastaisille muutoskriitikoille työkalut sekä jo saavutettujen muutosten että pitkän aikavälin tavoitteiden vesittämiseen ja näin ollen jo saavutetut voitot ovat vaarassa jäädä toteutumatta.

Muutosprosessin välivaiheiden merkkipaaluissa, sekä loppuvaiheessa on aika arvioida muutoksen toteutuminen ja tehdä tilinpäätös yhdessä tiimin kanssa. Muutos tulee arvioida taloudellisen osan lisäksi sekä prosessin toteutuksen että lopputulosten osalta. Liian usein yrityksissä keskitytään muutoksen arvioinnissa ainoastaan taloudellisten tulosten mittaamiseen ja muutoksen aineettomat hyödyt unohdetaan. Tilinpäätösvaiheessa esimiehen tehtävä on osallistaa tiimin jäsenet osaksi lopputulemaa ja hyödyntää heidän osaamista, sekä kokemusta muutoksen analysoinnissa ja arvioinnissa. Muutoksen perusteellinen arviointi ja onnistumisen mittaaminen on ennakkoehto hyvin toteutetulle muutosprosessille. Muutosta voidaan arvioida monella eri tapaa, mutta perinteiset työkalut, kuten kyselyt tai haastattelut voivat toimia arvioinnin apuvälineinä. Jos organisaation suunnitelmissa on toteuttaa useita muutoksia peräjälkeen, on hyvä huomioida, että organisaatio ei aina ole valmis uuteen muutokseen ennen kuin edellinen muutos on viety loppuun asti ja arvioitu. Lisäksi sen opit tulee olla kunnolla läpikäyty ja omaksuttu ennen uuden muutoksen suunnittelua. Äärimmäisen hyödyllinen tapa on dokumentoida muutos, jotta sitä voidaan hyödyntää tulevaisuuden muutosprosesseissa. Dokumentoinnilla saadaan varmistettua, että muutokset saadaan jatkossakin vietyä menestyksekkäästi läpi.

Hyvä muutosprosessi päätetään loppuarviointiin, jolloin kaikki muutokseen osallistuvat ymmärtävät, että muutos on viety läpi kyseisessä organisaatiossa. Loppuarvioinnin olisi hyvä sijoittua hieman muutosten jälkeen, jolloin lopputulokset ovat tulleet organisaatiossa paremmin esille ja muutoksesta pystytään muodostamaan realistinen arvio sekä mittaamaan sen tarjoamat hyödyt (Kaplan, 2010, 1).

2.2 Osallistava muutos

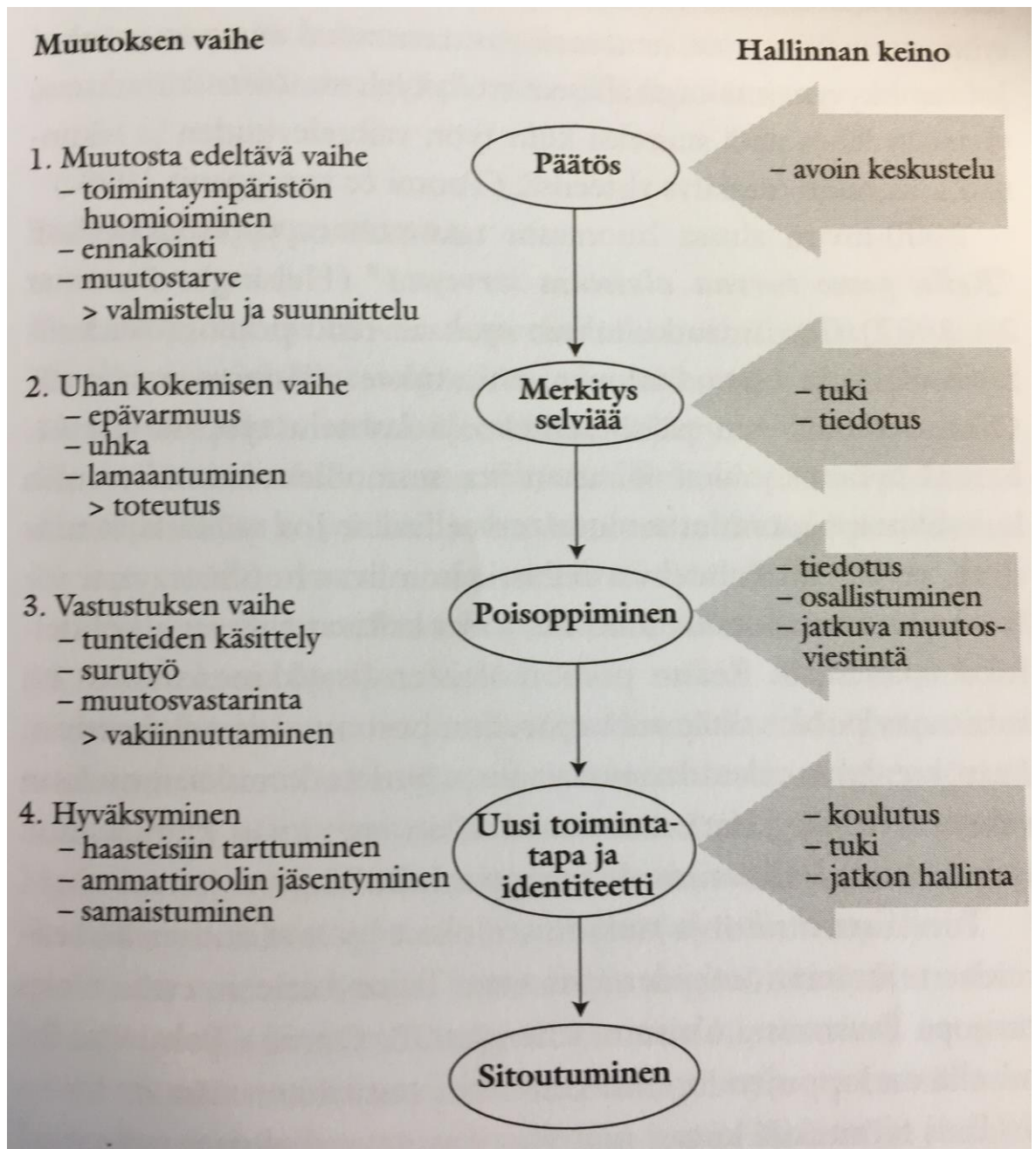
Muutosprosessit vaativat onnistuakseen organisaation tuen. Onnistuneessa muutosprosessissa asetetut tavoitteet ovat saavutettu ja uudet toimintatavat ovat adaptoituneet osaksi organisaation toimintamalleja (Ponteva, 2010, 25). Aarne Kilpimaa kuvaa ”Johtajuuden vuorovaikutukselliset käytännöt” kirjassaan haasteita, joita organisaatio kokee kun johto, keskijohto ja alaiset ovat ristiriidassa muutosten toimenpanon osalta (Kilpimaa, 2014, 87). Muutosvastarinta tai muutoskriittisyys ei aina lähde työntekijöistä, vaan suurimman muutosvastarinnan toimeenpanijana toimii keskijohto. Näissä tilanteissa organisaatio voi ajautua pahemman kerran vastatuuleen muutosta toimeenpantaessa, kun välineet ohjata strategista muutosta läpi pysähtyy toimeenpanevaan elimeen. Yhtenä toimivana esimerkkinä Kilpimaa nosti uusien johtajien palkkaamisen organisaation ulkopuolelta sekä uusien johtajien nimittämisen työntekijäpuolelta. Yhteinen tekijä näillä kahdella ryhmällä oli se, että he olivat sitoutuneet

toimimaan ylimmän johdon edellyttämällä uudella toimintatavalla. Nämä voimat yhdistäessään Kilpimaan esimerkkiorganisaatio turvasi muutoksen läpiviennin, kun enemmistön painostaessa keskijohto alkoi taipumaan ja toimimaan uuden organisaatiomallin mukaisesti.

Osallistamalla organisaatioiden eri tasojen työntekijät johtamiseen muutos antoi ylimmälle johdolle avaimet viedä uudistus läpi ja uudessa mallissa päätöksenteko tapahtui kollektiivisesti entisen mallin sijaan, jossa yksilöt tekevät päätökset organisaatiota koskevista asioista.

Uudessa kollektiivisessa mallissa eri organisaatiotasot laitettiin määrittämään tavoitteet itselleen sopiviksi perustuen johdon asettamiin kokonaistavoitteisiin. Tämä malli auttoi koko organisaatiota toimimaan yhteisten tavoitteiden edistämiseksi (Kilpimaa, 2014, 91). On kuitenkin havaittava, että Kilpimaan kuvaama malli ei toimi jokaisessa yrityksessä. Sellaisenaan malli voi toimia parhaiten pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Erittäin suurissa monikansallisissa organisaatioissa osallistavan muutoksen johtaminen asettaa omat haasteensa, sillä kulttuurierot ovat hyvin voimakkaita. Soveltamalla malli voidaan saada erittäin toimivaksikin. Ylimmän johdon tulee määrittää ylätason strategia ja mittaristo, jota lähdetään jalkauttamaan eri yksiköihin (Kaplan, 2010, 3). Ylimmän johdon tehtävänä on jalkauttaa strategia alempiin organisaatiotasoihin siten, että suurten linjojen mukaiset muutokset säilyvät heidän kontrollissaan ja tarkemmat yksityiskohdat jäävät paikallisten organisaatioiden päätettäväksi. Tällöin paikallisesti toimiva keskijohto ja lopulta työntekijät tuntevat kuuluvansa osaksi päätöksentekoa ja alkavat toteuttamaan ylimmän johdon asettamaa muutosstrategiaa. Tällöin edellytykset muutoksen läpiviennissä on suotuisimmat monikansallisissa organisaatioissa.

Katariina Ponteva kuvaa teoksessaan henkilöstön osallistamiseen hyödynnettäviä hallintakeinoja, jotka auttavat esimiehiä viemään muutoksen läpi organisaatiossa ja näin ollen saavat henkilöstön sitoutumaan ja toimimaan yhteisen edun mukaisesti (Ponteva, 2010, 24).



Kuva 3 Muutoksen hallinnan keinot (Ponteva, 2010, 24).

Tutkitun kohdeorganisaation tapauksessa johtopäätökset esitetään tämän luvun yhteenveto-osiossa.

2.3 Muutosjohtaminen

Yrityksen liiketoimintaympäristö muuttuu huimaa vauhtia, ja muutoksen nopeus pakottaa yrityksen olemaan jatkuvasti valmis muutokseen. Näissä tilanteissa tarvitaan osaavia muutosjohtajia, jotka pystyvät hallitsemaan muutokseen liittyviä epävarmuustekijöitä. Tämä tapahtuu kontrolloimalla toimintaympäristöään, toimien ns. symbolina. Esimiehen toimiessa symbolina, alaiset käyttävät hänen persoonaa ja sanomisia tulkintojensa

lähteenä ja omien ihanteidensa perustana. Hyvä muutosjohtaja sitouttaa näin henkilöstön muutokseen (Juuti ja Virtanen, 2009, 143). Muutosjohtamisessa pyritään kohentamaan työntekijöiden itseluottamusta vaikeassa tilanteessa sekä kanavoimaan työntekijöiden energia positiiviseen ajatteluun ja uuden oppimiseen. Toisaalta ohjataan vanhasta luopumiseen sekä ennen kaikkea annetaan vaikutelma, että kaikki voittavat muutoksessa (Juuti ja Virtanen, 2009, 147).

Muutosjohtaminen on erittäin tutkittu osa-alue. Mahdollisesti tunnetuin ja siteeratuin muutosjohtamista tutkinut henkilö on John Kotter, joka on luonut kahdeksanosaisen prosessikaavion tehokkaaseen muutoksen johtamiseen. Kotterin luomaa mallia on siteerattu niin kotimaisessa kuin ulkomaalaisessakin kirjallisuudessa erittäin laajasti. Kotterin luomaa mallia on myöhemmin täydennetty David P. Nortonin ja Robert S. Kaplanin toimesta. He loivat kuusivaiheisen Strategy Execution System – mallin, jolla autetaan organisaatioita jalkauttamaan John Kotterin luoma muutosjohtamisen malli koko organisaation leveydelle.

Tässä luvussa esitellään ensin Kotterin kahdeksanosainen prosessikaavio, sekä Nortonin ja Kaplanin luoma kuusiosainen malli ja pohditaan näiden vaikutusta tutkittavalle kohdeorganisaatiolle.

Kotterin muutosjohtamisen prosessikaavio koostuu seuraavista kahdeksasta vaiheesta:



Kuva 4 Kotterin kahdeksan vaihetta (Kotter, 2017, 10)

Alla kuvataan Kotterin luoman kahdeksanvaiheisen muutosjohtamisprosessikaavion avaintesit. Opinnäytetyöni käsittelee tarkemmin muutosviestintää osana muutosjohtamista, mutta on erittäin tärkeää ymmärtää muutosjohtamisen teoria, jotta voidaan ymmärtää miten viestintä liittyy sen kokonaisuuteen. hyvin toteutettu viestintä on avainasemassa organisaation muutostilanteessa.

1.Tähdennä muutoksen kiireellisyyttä ja välttämättömyyttä.

Muutosprosessi voi alkaa vasta kun työntekijät oivaltavat, että muutos on välttämätön. Esimiehen tehtävä on muutoksen alkuvaiheessa auttaa työntekijöitä ymmärtämään ja hyväksymään ne syyt ja perusteet, jotka pakottavat muutokseen.

2.Perusta ohjaava ydintiimi.

Muutoksen eteenpäin vieminen organisaatiossa tai työyhteisössä vaatii sitoutunutta ydinryhmää. Yksittäinen henkilö ei voi viedä läpi suurta muutosprosessia epäonnistumatta, sillä muutokseen sisältyy niin monta eri ulottuvuutta. Tämä tekee muutoksen hallinnasta ilman apua täysin mahdotonta. Esimiehen tulee perustaa ydinryhmä, joka päämäärätietoisesti ja hallitusti toteuttaa muutoksen vaatimat toimenpiteet. Ryhmään kannattaa valikoida sekä ihmis- että prosessijohtajia, jotta muutoksen kokonaisuus saadaan hallitusti vietyä läpi organisaatiossa. Muutos ei tee muutosta, ihminen tekee muutoksen.

3.Laadi visio ja strategia.

Muutoksen päämäärän tulee olla kaikille selvä. Mihin pyrimme tällä muutoksella? Mistä tiedämme, että olemme toteuttaneet onnistuneesti tavoittelemamme muutoksen? Tavoitteeseen vievät merkkipaalut tulee selkeyttää. Strategian tulee olla ennen kaikkea ymmärrettävä ja toteuttamiskelpoinen jokaiselle organisaation jäsenelle.

4.Viesti muutosvisiosta jatkuvasti.

Muutosprosessin aikana, alusta loppuun asti viestintä on yksi tärkeimmistä onnistumisen tai epäonnistumisen tekijöistä. Muutosviestinnän tärkein yksittäinen muistisääntö on: toista, toista, toista! Avoin viestintä ennalta ehkäisee huhujen syntymistä kun tarjotaan ajantasaista faktatietoa

organisaation johdon toimesta. Muutosviestintään palataan tarkemmin myöhemmissä luvuissa.

5. Valtuuta työntekijät vision mukaiseen toimintaan.

Vaikuttamisen ja vuorovaikutuksen tunne tukee jaksamista ja hyvinvointia sekä mahdollistaa aktiivisen roolin ottamisen muutostilanteessa. Esimiehen tulee selkeästi antaa vaikuttamisen mahdollisuuksia ja valtuuksia toimia muutoksen edellyttämällä tavalla. Muutostilanteessa tiedottamispolitiikalla voi olla kohtalokkaat seuraukset muutoksen kannalta.

6. Varmista lyhyen aikavälin onnistumiset.

Muutos voi olla suuri ja pitkän ajan kuluessa tapahtuva hanke, jolloin on vaikea nähdä muutoksen lopullinen maali. Tällöin on tärkeää asettaa konkreettisia sekä realistisia välitavoitteita ja huomioida yhteisesti niiden onnistuminen. Merkkipaalujen saavuttaminen osoittaa työntekijöille, että muutosprosessi menee suunnitellusti eteenpäin ja lopputulokseen pääsy on mahdollinen.

7. Vakiinnuta onnistumiset ja toteuta lisää muutoksia.

Muutosprosessin päätyttyä tulee varmistaa, että uudet toimintamallit on otettu organisaatiossa käyttöön sekä valvottava, että vanhat toimintamallit eivät palaa takaisin käyttöön. Uusia käytäntöjä tulee mainostaa ja edellyttää yrityksen työntekijöiltä niiden noudattamista.

8. Juurruta uudet toimintatavat yrityskulttuuriin.

Uusien toimintatapojen vakiinnuttua on hyvä vielä yhteisesti käsitellä tehtyä muutosta: mikä muuttui, miten muuttui, miten muutos saavutettiin? Näin tehty muutos nivoutuu vahvasti osaksi organisaation kulttuuria ja henkistä omaisuutta. Muutos on nyt tärkeä osa yrityksen ja sen yhteisön historiaa (Kotter, 1995).

Mallin ulkopuolelta Kotter myös mainitsee, että loogisten ja analyyttisten viestien sijaan johdon tulisi vedota ihmisten tunteisiin (Kotter, 1995).

David P. Norton ja Robert. S. Kaplan ovat luoneet John. P. Kotterin muutosjohtamisen mallin tueksi kuusivaiheisen johtamisjärjestelmän. Tämä auttaa organisaatioita jalkauttamaan Kotterin luoman kehityksen tehokkaasti suurempiin monikansallisiin organisaatioihin, joita myös tutkimani kohdeorganisaatio edustaa.

Nortonin ja Kaplanin luoma johtamisjärjestelmä koostuu seuraavista vaiheista:

1. Kehitä strategia
2. Suunnittele strategia
3. Kohdista luotu strategia organisaation prosesseihin sopivaksi
4. Suunnittelu operointimalli
5. Valvo
6. Testaa luotua strategiaa ja mukauta tarpeita vastaavaksi toimintamalliksi (Kaplan, 2010, 1).

Ensimmäisessä vaiheessa kehitetään strategia käyttämällä eri työkaluja, esimerkiksi: luomalla esimerkiksi organisaatiolle visio ja missio, tuottamalla SWOT-analyysi ja simulointimalli. Seuraaviin kysymyksiin haetaan vastausta kehitettäessä uutta strategiaa:

- Missä liiketoimintalueessa toimimme ja miksi?
- Mitkä ovat suurimmat haasteet?
- Kuinka voimme olla mahdollisimman kilpailukykyisiä?

Kohdeorganisaatiota tarkastellessa ei ole selvää onko Nortonin ja Kaplanin esittelemää mallia hyödynnetty muutosstrategian kehittäessä.

Strategian suunnitteluvaiheessa osana muutosta hyödynnetään Kaplanin ja Nortonin kehittämiä työkaluja kuten strategiakarttoja ja tasapainotettuja mittaristoja. Tässä vaiheessa haetaan tyypillisesti vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Kuinka määrittelemme strategiamme?
- Kuinka strategian toteutumista mitataan?
- Mitä toimenpiteitä strategiamme vaatii?
- Kuinka strategia kapitalisoidaan?
- Kuinka strategian jalkauttamista johdetaan?

Kohdeorganisaation tapauksessa luotu strategia on ylhäältä johdettu selkein toimenpitein, mutta epäselväksi jäi kuinka suunniteltu strategia toteutui verraten alun suunnitelmaan.

Kolmannessa vaiheessa organisaation ylimmän johdon luoma strategia jalkautetaan osaksi kohdeorganisaatioyksiköitä linkittämällä strategiset tavoitteet osaksi työntekijöiden tavoite- ja palkitsemismalleja. Tässä vaiheessa etsitään vastausta seuraaviin kysymyksiin:

- Kuinka varmistumme, että kaikki yksiköt ovat osa muutosta?
- Kuinka muutoksen kohteena olevat yksiköt sisällytetään osaksi organisaation luomaa strategiaa?
- Kuinka muutoksen alla olevat työntekijät motivoidaan toimimaan uuden strategian mukaisesti?

Tutkittavan kohdeorganisaation tapauksessa insentiivien kommunikointi ei tapahtunut muutosvaiheessa vaan ne kuvattiin huomattavan viiveen saattelemana. Henkilöstölle oli epäselvää kuukausien ajan kuinka heitä tulisi mittaamaan muutoksen jälkeen. Oli kuitenkin huomattavissa, että organisaatio saatiin toimimaan uuden strategian mukaisesti nopealla aikataululla.

Neljännessä vaiheessa operointimallit kehitetään luomalla prosessit ja niiden mittarit sekä valvontamekanismit. Myös resursointi suunnitellaan osana tätä vaihetta (Kaplan, 2005, 8). Tässä vaiheessa etsitään vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä liiketoimintaprosessit ovat oleellisia määritetyn strategian jalkauttamiseksi?
- Kuinka määritetty strategia linkitetään osaksi budjetointia ja operointimalleja?

Kohdeorganisaation tapauksessa strategia implementoitiin hyvin nopealla aikataululla ja kommunikointiin selvästi pelkästään resurssien näkökulmasta. Tavoitteet budjetin näkökulmasta jäivät epäselväksi alkuvaiheessa ja lisäksi oli epäselvää kuinka uudessa toimintamallissa suoriutujat palkittaisiin.

Viidennessä vaiheessa määritettyä strategiaa monitoroidaan ylimmän johdon toimesta ja opitaan mallissa esiintyvät haasteet. Mahdollisesti myös mukautetaan operatiivisia malleja, jotta strategian jalkauttaminen onnistuisi. Tässä vaiheessa ylin johto hakee vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Toimii operointimalli tehokkaasti?
- Toteutammeko määritettyä strategiaa tarpeeksi tehokkaasti?

Kohdeorganisaation uutta operointimallia tarkkailtiin tehokkaasti johdon toimesta ja malliin tehtiin matkan varrella tarvittavat muutokset. Näin varmistettiin strategian mukainen operointimallin jalkautus uuteen organisaatioon. Muutoksista kommunikointiin muutoksen jälkeen avoimesti, välillä liiankin avoimesti, joka näyttäytyi poukkoilevina suunnan muutoksina. Lopulta kuitenkin oli havaittavissa, että tehdyillä muutoksilla oli suotuista vaikutus organisaation toimintaan.

Kaplanin ja Nortonin viimeisessä eli kuudennessa vaiheessa kehitettyä strategiaa mitataan ja adaptoidaan kehitetty malli osaksi päivittäistä operointia. Onnistumista mitataan vertailemalla organisaatiota kilpailijoihin operoinnista kerätyn datan avulla. Tämä vaihe luo myös pohjan mahdolliselle uudelle strategiselle muutokselle. Kohdeorganisaation tapauksessa muutos voitiin katsoa onnistuneeksi ja malli toi toivottua tehokkuutta verraten aiempiin toimintamalleihin.

2.4 Muutoskriittisyys

Osana muutosprosessia on luonnollista, että muutos kokee vastustusta työntekijöiden toimesta. Tätä kutsutaan kutsutaan muutosvastarinnaksi. Sana vastarinta tarkoittaa, että kieltäydytään pysyvästi toimimasta annettujen toimintaohjeiden mukaan. Termi vastarinta, organisaation muutosprosessissa, on ehkä turhankin kova, sillä organisaatio muuttuu ja ennen pitkää työntekijätkin muuttuvat mukana. Muutosvastarinta usein osoittaa myös, että sitä esiintyessä voidaan todeta muutoksen olevan vaikuttava (Stenvall ja Virtanen, 2007, 100). Vaihtoehtoiseksi termiksi tässä opinnäytetyössä nostetaan muutoskriittisyys ja kuvataan tyypillisimmät syyt, mitkä voivat aiheuttaa muutoksen vastustusta muutostilanteissa. Tyypillisiä laukaisevia tekijöitä on turvattomuus oman aseman tai jopa työsuhteen puolesta (Juuti ja Virtanen, 2009, 119).

Muutoskriittisyys voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan: äänekkääseen (tai aggressiiviseen), hiljaiseen ja passiiviseen. Muutoskriittisyyttä ei tule ikinä aliarvioida johdon toimesta. Se ei yleensä kerro asioiden olevan huonosti vaan sen, että muutoksessa koetaan jokin tapahtuma negatiivisesti, kun yht'äkkiä aiemmin turvattu asema onkin vasaran alla (Kilpimaa, 2014, 88).

Äänekkäässä luokassa muutosta kritisoidaan avoimesti ja muutoksen oletetut, lähinnä itse negatiiviseksi koetut, näkökulmat viestitään työyhteisössä suureen ääneen. Tyypillisesti äänekkäässä kriittisyydessä esiintyy kyynisyyttä tai jopa välinpitämättömyyttä muutosta kohtaan (Pondeva, 2010, 40). Lisäksi äänekkäät kriitikot käyttävät paljon aikaa ja vaivaa levittääkseen huhuja työyhteisössä kapinoimalla, sekä lietsoakseen negatiivista ilmapiiriä (Pondeva, 2010, 41). Kyseisellä toimintavalla onkin tapana sitoa johdon resursseja huomattavasti. Väärät huhut tulee korjata oikeilla viesteillä ja muutoksen eteneminen on varmistettava kommunikoimalla avoimesti ja johtamalla muutoksen kohteena olevia yksilöitä omalla esimerkillään (Juuti ja Virtanen, 2009, 148).

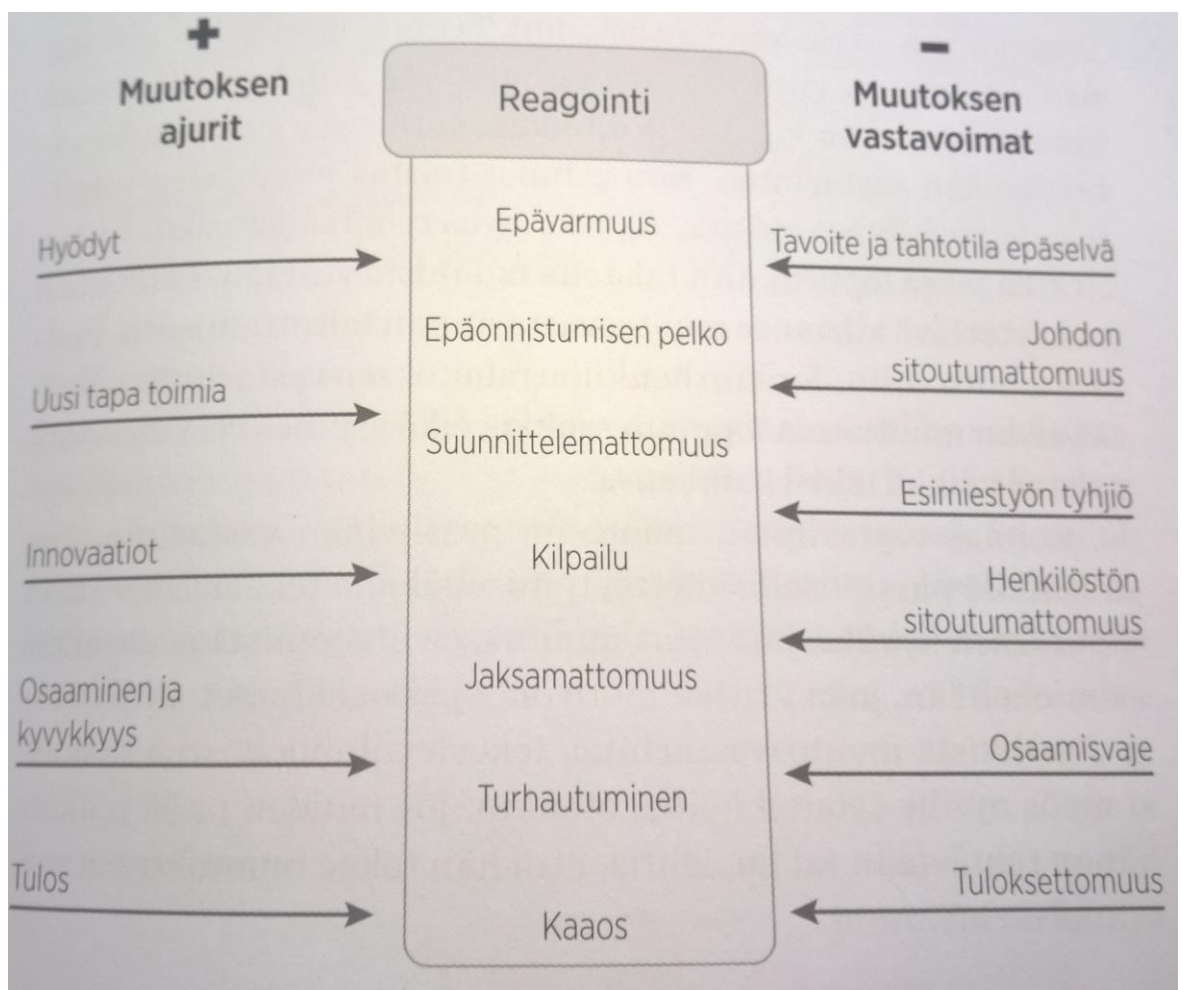
Sen sijaan hiljaiset kriitikot toimivat muutosta vastaan näyttämättä sitä ulospäin. Kaikki muutoksen vastustus tapahtuu katseilta piilossa, jolloin pyritään vaikuttamaan muutoksen läpivientiin negatiivisesti näyttämättä sitä ulospäin. Muutoin hiljainen toimintamalli on sama kuin äänekkäässäkin muutoskriittisyydessä.

Muutosta passiivisesti vastustavat usein välttävät muutoksen läpivientiä ja pyrkivät jarruttamaan muutosta omalla tekemättömyydellään. Passiivisen muutoksen vastustajan käytös onkin usein välinpitämätöntä työtehtäviään ja jopa työyhteisöään kohtaan (Pondeva, 2010, 40). Tällöin on vaarana, että passiivisen muutoksen vastustajan työtehtävät jäävät tekemättä, jolloin vastuu työtehtävien tekemisestä saattaa kaatua muiden harteille. Passiiviset muutoskriitikot koetaan usein taakaksi muutosprosessissa.

Hyvä esimies tunnistaa passiiviset kriitikot ja pyrkii motivoimaan heitä jatkamaan työntekoa vanhaan malliin. Esimies tekee sen omalla esimerkillään ja kommunikoimalla avoimesti muutoksen tarpeellisuudesta (Stenvall ja Virtanen, 2007, 104).

Syyt muutuskriittisyyteen voivat olla yksilöllisiä ja ne ovat poikkeuksetta organisaatiokohtaisia. Muutuskriittisyyttä on tutkittu Suomessa muun muassa Jari Stenvallin, Risto Harisalonen sekä Hanna Jurvansuon toimesta. Tutkimalla käyttäytymismalleja on pystytty koostamaan tyypillisimmät syyt, jotka johtavat muutuskriittisyyteen muutostilanteissa (Stenvall ja Virtanen, 2007, 104). Tyypillisesti muutuskriittisyyden aiheuttajina esiintyvät epävarmuus tulevasta, ymmärtämättömyys, haluttomuus, tuntemattoman pelko, huonot kokemukset edellisestä muutoksesta, kriittisyyden ihannoituminen ja yleinen negatiivisuus, osaamattomuus, ennakkoluulot tai yksinkertaisesti tietämättömyys (Pirinen 2014, 99.)

Helka Pirinen esittää muutoksen vastustuksen voimat ja vastavoimat, joita soveltamalla muutuskriittisyys voidaan voittaa muutostilanteissa.



Kuva 5 Muutoksen kriittisyyden voimat ja vastavoimat (Pirinen 2014, 97.)

Onnistuneella muutosviestintästrategialla voidaan ennalta ehkäistä kriittisyyttä organisaatiomuutoksessa. Kohdeorganisaatiota tutkiessa muutoskriittisyyttä ei esiintynyt suuremmin ainakaan näkyvästi, suurin osa haastatelluista ymmärsi muutoksen välttämättömyyden muuttuvassa toimintaympäristössä. Seuraavassa luvussa keskitytään muutosviestintään tarkemmin ja pyritään löytämään muutosviestinnästä ne asiat, joiden avulla myös muutoskriittisyyttä pyritään hallitsemaan ja sen aiheuttamat vaikutukset minimoimaan.

2.5 Yhteenveto

Muutos ja sen johtaminen on kriittinen osa organisaation kilpailukyvyn säilyttämiseen markkinoilla. Kohdeorganisaation tapauksessa muutos oli välttämätön ja työntekijöiden osallistaminen muutokseen jäi erittäin minimaaliseksi, sillä muutos tuli ylempää ja vaikutusmahdollisuudet olivat olemattomat. Osaltaan tämän vuoksi organisaatiomuutos laukaisi työntekijöiden muutosliikkeen muihin organisaatioyksiköihin, jotka eivät olleet osana organisaatiomuutosta, osa jopa irtisanoutui. Toisaalta positiiviseksi asiaksi työntekijöiden kannalta koettiin se, että heidän kiinnostuksen kohteet käytiin läpi lyhyen haastattelun merkeissä ja haastattelun pohjalta työntekijät sijoitettiin uuteen yksikköön, mikäli se oli mahdollista. Muutoksen johtaminen, sekä näkyvyys jäi työntekijöiden osalta hyvin vähäiseksi organisaatiomuutoksen alkuvaiheessa. Vasta uuden organisaation muodostuessa informaatiota alettiin tarjoamaan ja hetkellisesti työntekijät kokivat olevansa tuuliajolla.

Kohdeorganisaatiota tutkiessa, muutoskriittisyyttä ei esiintynyt suuremmin, ainakaan näkyvästi. Suurin osa haastatelluista työntekijöistä ymmärsi muutoksen välttämättömyyden muuttuvassa toimintaympäristössä.

Kohdeorganisaation tapauksessa muutos voitiin kuitenkin katsoa onnistuneeksi ja malli toi toivottua tehokkuutta verraten aiempiin toimintamalleihin, vaikka vaihtuvuutta esiintyikin jonkin verran henkilöstössä.

3 Muutosviestintä

Elisa Juholin kuvaa muutosviestintää ”viestinnän muodoksi, joka painottaa tulevan tai meneillään olevaa muutosta. Se koostuu muutoksen ennakkoinnista, suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista. Muutosviestintä on parhaimmillaan vuorovaikutteista ja osallistavaa” (Juholin, 2013, 471).

Muutosjohtamisessa viestintä on erittäin oleellinen osa muutoksen johtamista ja osa yrityksen strategista viestintää (Juholin, 2013, 391). Leif Åbergin mukaan ilman viestintää organisaatiota ei voida johtaa. Jos organisaatiossa johtoasemassa oleva henkilö ei tätä tosiasiaa tiedosta, ei hänellä ole edellytyksiä johtaa organisaatiota. Yleisesti viestintää tarvitaan vision kuvaamisessa, yhteisten tavoitteiden toimeenpanossa, delegoinnissa, koordinoinnissa, palautteen annossa sekä henkilöstön työmotivaation ohjaamisessa (Åberg, 1999, 224). Muutoksen johtaminen onkin jatkuvaa viestintää luonteensa takia (Juuti ja Virtanen, 2009, 151).

Muutosviestintä eroaa muusta viestinnästä tiedon syvyyden ja perusteellisuuden takia. Viestintä matkaa muutosprosessin mukana alusta loppuun. Viestintä on muutosjohtamisen osa-alue, joka saa yleisesti eniten kritiikkiä henkilöstön toimesta (Åberg 2006, 110). Tyypillinen kritiikki muodostuu siitä, että viestintä ei ole ollut avointa tai tietoa ei ole tarpeeksi tarjolla henkilöstölle. Viestintä onkin ennen kaikkea yhteisen ymmärryksen luomista ja luottamuksen vahvistamista (Stenvall ja Virtanen, 2007, 80). Vahvistamalla henkilöstön luottamusta muutosprosessissa varmistetaan muutosten läpivienti organisaatiossa ja juurrutetaan uudet toimintamallit osaksi päivittäistä operointia. Muutosviestinnän tulisi olla ennen kaikkea tunteisiin vetoavaa loogisuuden sijaan, sillä muutoksen kohteena oleva henkilöstö elää muutosta vahvasti tunteillaan (Ponteva, 2010, 29).

Muutosviestinnän keskeisimpiä tavoitteita on organisaation vision selkeyttäminen, muutoksen tarpeen osoittaminen sekä organisaation arvojen ja kulttuurin sisäistäminen. Muutosviestinnän yksi kulmakivistä on vuoropuhelu, jonka tavoitteena on aito vuorovaikutteisuus (Juholin, 2010, 24). Hyvän muutosviestinnän edellytyksenä on se, että henkilöstö ymmärtää mistä muutoksessa on kyse ja miksi muutos on välttämätön. Sen ansiosta organisaatiolla on kyky hyödyntää henkilöstön osaaminen sen toteuttamisessa, jokaisen henkilökohtaiset kyvykkyydet huomioiden. Muutostilanteessa tiedonjakaminen voidaan erotella kahteen kategoriaan: muutostiedottamiseen sekä muutosviestintään. Muutostiedottaminen on yksisuuntaista viestimistä johdolta alaspäin työntekijöille ja se yleensä esitetään määrämuotoisena viestinä, eikä siihen sisälly mahdollisuutta vuorovaikutukseen työntekijöiden ja johdon välillä. Tiedottamisessa tietoa tulee vasta kun päätös on yleensä jo tehty, eikä se pyri osallistamaan työntekijöitä muutoksen läpivientiin. Muutostiedottamisen haasteet ilmenee siinä, että ei saada aikaiseksi vuorovaikutusta.

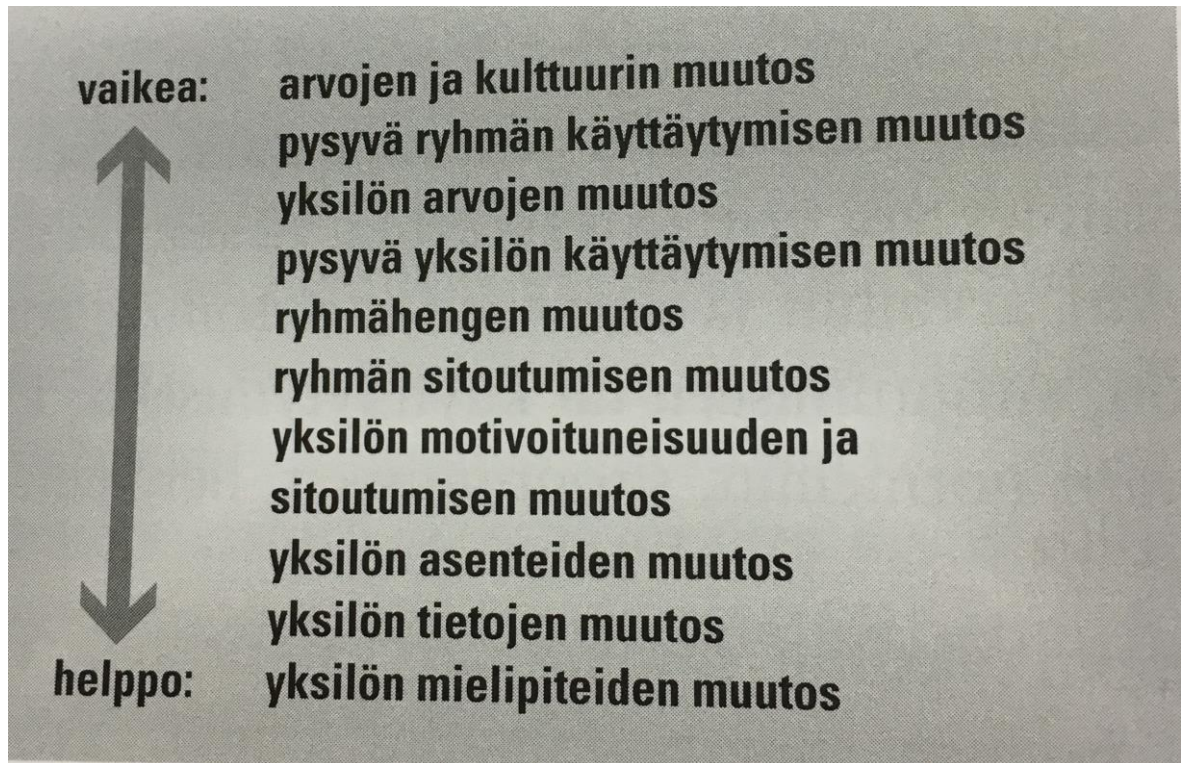
Lisäksi työntekijöiden sitoutumista toteutettavaan muutokseen ei saada luotettavasti mitattua (Stenvall ja Virtanen, 2007, 61).

Muutosviestintä on käytännössä aina kaksisuuntaista ja vuorovaikutteista, jossa työntekijät osallistetaan muutosprosessiin. Hyvällä muutosviestinnällä voidaan parhaiten vaikuttaa muutoksen onnistumiseen jo ennen kuin varsinainen muutosprosessi on käynnissä tai edes ajankohtainen. Tällöin puhutaan ennakoivasta viestinnästä. Ennakoiminen tarkoittaa sitä, että työntekijöiden yksilöllisistä tarpeista huolehditaan. Ylläpidetään avoimen keskustelun ja viestinnän kulttuuria, sekä luottamusta johdon ja työntekijöiden välillä. Tällöin puhutaan luottamuksen ilmapiiristä. Ennakoiva muutosviestintä varautuu muutokseen ennakoivasti ja käyttää viestintää hallitakseen muutostilannetta. Ennakoiva viestintä painottaa vuorovaikutusta viestinnässä ja on osallistavaa. Esimiehellä on tärkeä osa muutosviestinnässä ja vaikka viestiminen vie esimiehen resursseja, juuri esimiehen oma aktiivisuus ja innostuneisuus vaikuttavat suuresti kuinka muutos vastaanotetaan työntekijöiden keskuudessa. Hankalissakin tilanteissa, joissa päädytään laajoihin irtisanomisiin johdon nauttima luottamus nopeuttaa organisaation palautumista normaalitilaan (Stenvall ja Virtanen, 2007, 83).

3.1 Muutosviestinnän vaikutuskeinot

Muutosviestinnällä on tärkeä asema muutosprosessissa ja ylipäättään organisaation johtamisessa (Hallahan, 2007, 15). Tehokasta muutosviestintää tarvitaan suunnitellun muutoksen tavoitteiden läpiviennissä. Muutosviestinnän tavoitteena on informoida tulevan tai käynnissä olevan muutoksen tavoitteet sekä motiivit. Elisa Juholinin mukaan muutosprosessi hankaloituu mikäli viestintä ei ole vuorovaikutteista (Juholin, 2013, 391). Hyvin toteutettu muutosviestintä auttaa organisaation henkilöstöä sitoutumaan ja osallistumaan muutoshankkeessa asetettuihin tavoitteisiin sekä edesauttaa vuorovaikutusta muutostilanteissa (Kilpimaa, 2014, 89).

Hyvin toteutetulla muutosviestinnällä pyritään vaikuttamaan sekä yksittäisten henkilöiden että ryhmittymien arvoihin ja sitoutumiseen muutostilanteessa. Leif Åberg kuvaa teoksessaan ”Johtamisviestintää! Esimiehen ja työntekijän viestintäkirja” viestinnän vaikuttamisen kohteet ja kuvaa mitkä vaikuttamiskohteista ovat niin sanotusti helppoja ja mitkä vaativat organisaation johdolta suurempaa panostusta muutostilanteessa.



Kuva 6 Viestinnän vaikuttamisen kohteet (Åberg, 2006, 134).

Muutosviestinnällä pyritään antamaan mahdollisimman relevanttia tietoa muutoksen kohteena olevalle organisaatiolle sekä korjaamaan mahdollisesti vallitsevat väärät tiedot. Ilman läpinäkyvää kommunikointia syntyy tietojen ”mustia aukkoja”, jotka pyritään täyttämään tavalla tai toisella, yleensä harhaanjohtavalla informaatiolla. Mustien aukkojen täyttäminen onnistuu parhaiten avoimella sosiaalisella vuorovaikutuksella (Kilpimaa, 2014, 89). Tämän vuoksi läpinäkyvä kommunikaatio on tärkeää ja ennen kaikkea luottamusta nostattavaa kohdeorganisaatiossa. Åberg nostaa yksilöiden tietojen muuttamisen helppoon kategoriaan omassa vaikutusmallissaan. Yksilöiden asenteiden muuttaminen vaatii selkeää henkilökohtaista vaikuttamista. Kohteena oleva yksilö edellyttää, että annettu tieto on hänelle kohdennettua ja viesti on sisällöltään relevantti.

Åberg nostaa haastavaksi suuremman ryhmän toimintapojen sekä toimintakulttuurin muutoksen. Ryhmän käyttäytymisen tai toimintatapojen muutos on aina aikaa vievää, sekä vaatii huomattavasti resursseja ylemmältä johdolta. Uusien haasteiden tarjoaminen ja suoritusten palkitseminen unohtamatta ryhmähengen kohotusta, on todettu edesauttavan pysyvää muutosta. Lisäksi se myötävaikuttaa uusien toimintatapojen omaksumista suuremmissa ryhmissä tai organisaatioyksiköissä (Åberg, 2006, 140).

Anneli Valpolan mukaan organisaation toimittamat muutosviestit tulisi kiteyttää 2–5 keskeiseen viestiin (Valpola, 2004, 46). Lisäksi Valpola mainitsee, että ihmisten katsotaan tarvitsevan 17 toistokertaa organisaation toimittaman viestin omaksumiseksi.

Tehokkaimmiksi vaikutuskanaviksi Valpola nostaa läsnätapoamisen eri muodot kuten haastattelut sekä vastaavan kaltaiset vapaamuotoiset tapaamiset. Muutosjohtamisessa Valpolan mukaan todetaan usein käytettävän sanontaa ”sata ensimmäistä päivää”. Uudella muutoksen laukaisevalla tapahtumalla, esimerkiksi organisaatiomuutoshankkeella katsotaan olevan noin kolme kuukautta saada aikaan merkittävä muutos, muutoin muutoksen vaikuttavuus heikkenee merkittävästi. Valpola tekee huomion, että noin 20%:n henkilöstöstä sanotaan olevan sitoutuneita muutokseen (Valpola, 2004, 47–48) kun taas johdon vastaava sitoutumisaste ilmoitetaan olevan tasan 100 %. Valpola ilmoittaa organisaatiotason muutoksen läpivienniksi noin 18 kuukautta. Kohdeorganisaatiota tutkittaessa organisaatiomuutoksen läpivienti, tai osa joka oli organisaatiolle näkyvää kesti noin 4 kuukautta. Viimeisimpänä mutta ei vähäisimpänä Valpola arvioi, että jokainen organisaation jäsen käyttää keskimäärin jopa puoli tuntia työpäivästään ottaessaan selvää organisaatiomuutoksesta (Valpola, 2004, 46-49).

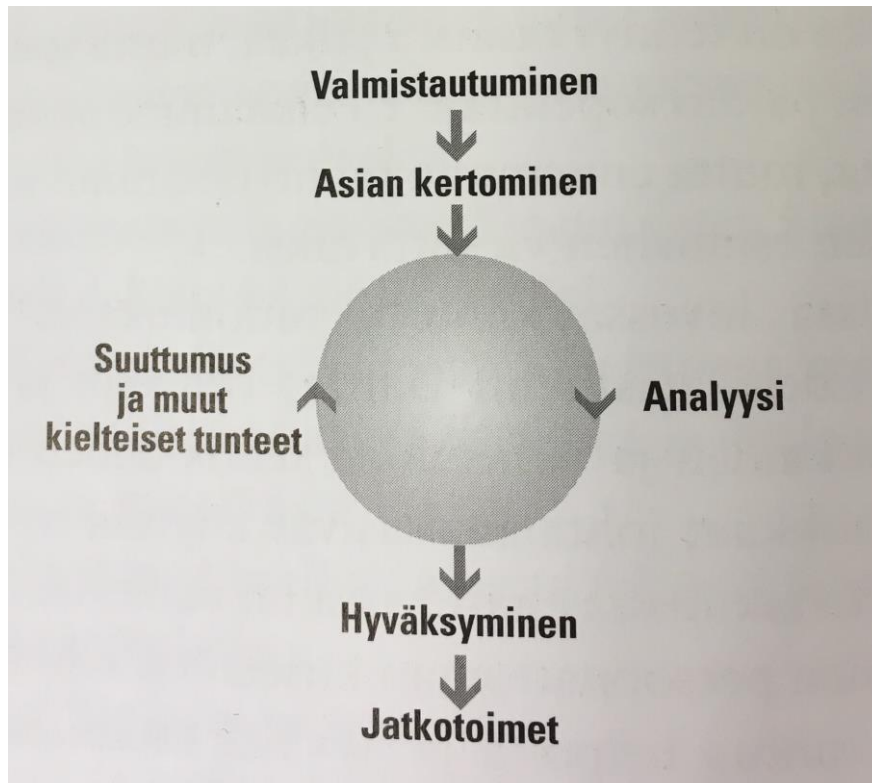
3.2 Muutosviestinnän haasteet

Muutosviestintä on kriittinen osa muutosprosessia ja useinkaan se ei suju täysin ongelmitta (Åberg, 2000, 267). Viestintä nähdään oleellisena osana onnistunutta johtamista ja sillä on sekä strategisia että operatiivisia tehtäviä. Viestintään liittyvät haasteet ovat usein monisyisiä. Onnistuneessa viestinnässä kulminaatiokohtina nähdään muun muassa viestin tavoitettavuus, ymmärrettävyys, uskottavuus, avoimuus sekä luotettavuus (Kulmala, 2014, 183-185). Muutostilanteessa johtamiseen ja viestintään kohdistuukin tyypillisesti valtavasti odotuksia erityisesti työntekijäpuolelta sekä keskijohdolta. Johtamisviestintä on ensijaisesti tiedon tuottamista, vastaanottoa ja yhteisesti jakamista. Kuten jo aiemmin mainittiin, Leif Åbergin mukaan ilman viestintää ei voida johtaa. Muutostilanteessa yleensä viestittävä asia on vastaanottajan kannalta kielteinen ja herättää usein voimakkaita tunteita. Muutosviestinnän haasteellisuudesta kertoo myös se, että vain harvoissa ihmisten kehittämiseen liittyvissä muutosprosesseissa ymmärretään huonoon tai puutteelliseen viestintään liittyvät tekijät, kuten aikatauluvaikeudet tai aikaa vievät rakennemuutokset organisaatiossa.

Philip Hodson on kehittänyt ikävien asioiden viestimisen mallin, joka sisältää kuusi vaihetta:

- valmistautuminen
- asian kertominen
- kielteisten tunteiden hallinta
- analyysi
- hyväksyminen

- jatkotoimet



Kuva 7 Ikävien asioiden viestimisen malli (Philip Hodsonia mukaillen)

Muutoksen toteuttamisen aikataulu voi venyä syystä tai toisesta, jolloin viestinnän ajoitus saattaa epäonnistua eikä ole linjassa muun muutosprosessin kanssa (Stenvall ja Virtanen, 2007, 74; Kulmala, 2014 83-85). Viestinnän suunnittelu ja/tai itse toteuttaminen voidaan hoitaa huonosti, jolloin viestinnässä voi esiintyä pitkiäkin katkoksia. Toinen epäonnistumisen esimerkki on aloittaa viestintä liian myöhään, tai jos viestintä ei palvele muutosprosessia (Juuti ja Virtanen, 2009, 152). Joskus myös erilaiset ulkopuoliset tekijät voivat häiritä muutosprosessia. Varsinkin muutosprosessin alkuvaiheessa viestintään tulee kiinnittää erityistä huomioita ja varmistaa, että viesti tulee ymmärretyksi ensimmäisellä kerralla oikein henkilöstön toimesta. Väärinymmärrysten välttämisen kannalta tehokkain kanava on usein avoin vuorovaikutustilanne sekä rikkaat viestintäkeinot (Åberg, 2006, 159).

Varsinkin muutoksen alkuvaiheessa muutosviestintää tulee eri kanavista niin paljon, että henkilöstön on vaikeaa löytää itselleen sopiva ja tarpeellinen tieto omaksuttavaksi. Tässä tapauksessa viestinnän osalta tulee varmistua siitä, että vastaanottaja ymmärtää viestin keskeisen sanoman.

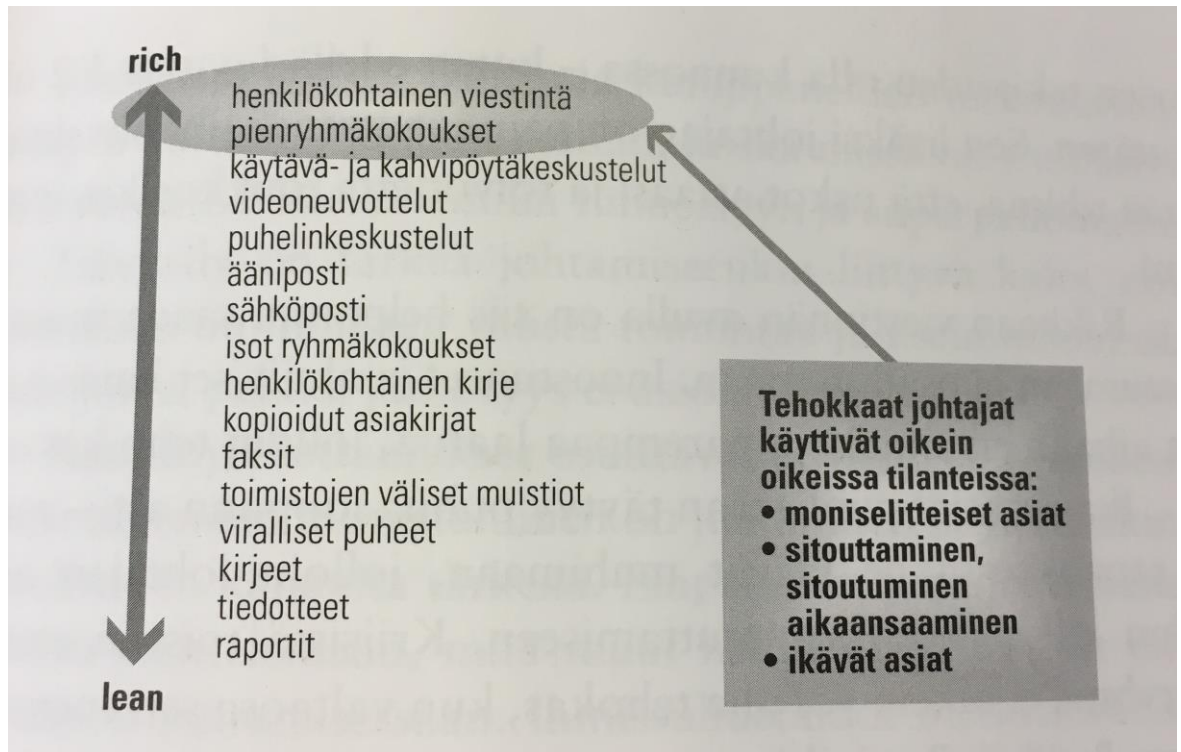
Työntekijä saa informaatiota viestistä, jonka hän tulkitsee omalla tavallaan. Esimiehen tärkein tehtävä onkin varmistua, että työntekijä on ymmärtänyt viestityn asian oikein

(Åberg, 2000, 87). Esimies voi varmistua viestin perille menosta pyytämällä alaistaan toistamaan viestin omin sanoin ja tarvittaessa korjata viesti oikeaksi, jos se on alun perin ymmärretty väärin. Työntekijä kaipaa usein hyvin tarkkaa tietoa omaa työtään koskien ja pyrkii ottamaan siitä selvän millä keinolla tahansa.

Liian usein muutosviestintä jää vain tiedon jakamisen tasolle eikä varmisteta, että toimitettu tieto ymmärretään oikein työntekijöiden toimesta (Juholin, 2013, 391). Pelkkä tieto ei luo ymmärrystä eikä ole tällöin arvokasta, vaan tieto saa merkityksensä vasta kun se on sovellettu käyttöön. Esimiehen tulee seurata, että toimitettu muutosviesti omaksutaan ja uusi toimintapa otetaan organisaatiossa käyttöön. Lähimmän esimiehen vastuulla on kohdata johtamansa työntekijät ja varmistaa uuden toimintatavan jalkautus yhdessä työntekijän kanssa. Työntekijän tulee ymmärtää mitä muutos tarkoittaa hänen tilanteessaan ja mitä uusia toimintamalleja muutos edellyttää juuri häneltä (Pirinen, 2014, 116).

Muutoksen läpivienti on haasteellista. Johdolle ja lähimmille esimiehille muutoksen viestintä voi aiheuttaa haastavia tai epämukaviakin tilanteita. Esimies voi kohdata voimakasta muutoskriittisyyttä ja joutua vaikeisiin vuorovaikutustilanteisiin johtamiensa työntekijöiden kanssa (Ponteva, 2010, 53). Paras tapa ottaa hankalasta vuorovaikutustilanteesta yliote on valmistautua työntekijän kohtaamiseen hyvin. Tämä tapahtuu tuottamalla tarkka suunnitelma ja tavoitteet mitä kohtaamisessa halutaan viestittää, mitä halutaan saada selville sekä edetä järjestelmällisesti tuotetun suunnitelman mukaan (Åberg, 2006, 163; Stenvall ja Virtanen, 2007, 73). Jos esimies kohtaa työntekijän ilman huolellista valmistautumista, saattavat työntekijän tunteet ja reaktiot ohjata kohtaamisen kulkua liikaa, jolloin tavoiteltu vuorovaikutustilanne epäonnistuu. Pahimmassa tapauksessa muutosviestintä epäonnistuu niin pahasti, että työntekijät lukevat organisaatiotaan koskevat muutokset julkisista medioista. Tietysti aina tulee ottaa huomioon yhtiön asettamat rajoitukset viestinnälle, mutta henkilöstön tulee saada yksityiskohtaisempaa tietoa muutoksesta niissä rajoissa kun se on mahdollista verrattuna siihen mitä on luettavissa lehdistä (Juuti ja Virtanen, 2009, 152).

Muutosviestinnän haasteiden ratkaisemisen varalle Leif Åberg on kehittänyt viestintäkanavamallin, jota noudattamalla organisaation johto voi hyödyntää kulloinkin sopivaa viestikeinoa erityisesti haastavien tai ikävien viestien toimittamiseksi. Hyvät johtajat käyttävät eri viestintäkanavia tehokkaasti ristiin, joilloin viestin vastaanotto kohdehenkilöille tai -ryhmille saadaan varmistettua.



Kuva 8 Rikkaat viestintäkanavat (Åberg, 2006, 159)

3.2.1 Muutosviestintä eri organisaatiotasolla

Paul Argentin ja kumppaneiden mukaan organisaation yhtenäinen strategia ja yhtenäinen viestintä tarkoittaa ennenkaikkea yhtenäistä organisaatiota (Argenti, 2005, 86). Ilman yhdenmukaista käsi kädessä kulkevaa strategiaa ja strategista viestintää muutoksen epäonnistumisen riski kasvaa (Juholin, 2013, 391).

Muutosviestinnän haasteena on tyypillisesti ylimmän johdon tuottama määrämittainen ja geneerinen viesti, jota toimitetaan alaspäin tasolta tasolle kunnes viesti on saavuttanut alimman kerroksen. Koska jokainen kerros tulkitsee viestiä omalla tavallaan omien intressiensä eduksi on vaarana, että toimitettu viesti muuttuu huomattavasti alkuperäisestä, eli viesti kokee matkan varrella niin sanotun rikkinäinen puhelin - efektin. Esimiehellä on jälleen tärkeä rooli huolehtia, että ylimmän johdon tuottama muutosviesti kommunikoidaan useaan kertaan kullekin kerrokselle ymmärrettävästi sekä toimitaan muutoksen edellyttämällä tavalla (Pirinen, 2014, 126; Kaplan, 2010, 3). Organisaation viestinnässä vastuu viestin ja siitä aiheutuneen toimintatapojen muutoksen omaksumisesta on kaikilla organisaation työntekijöillä. Tämä vaatii luottamuksen organisaation johtoon ja toisaalta positiivista asennoitumista organisaatiossa harjoitettavaa viestintää kohtaan. Organisaation muutosviestintä on asia, johon ylimmällä johdolla, esimiehillä ja viestinnästä vastaavilla tahoilla, on suurin vaikutus. Toisaalta työntekijät eivät voi jäädä passiivisesti odottamaan viestejä, vaan heidän on itsekin osallistuttava viestintään (Korhonen ja Rajala, 2011, 18-19).

Parempi tulos saavutetaan kahdensuuntaisella viestinnällä, jossa tieto kulkee ylhäältä alas, alhaalta ylös sekä matriisimaisesti sivuttain organisaatiossa. Tällöin puhutaan niin sanotusti osallistavasta johtamisesta ja viestinnästä (Kilpimaa, 2014, 93). Tässä mallissa jokainen organisaation osa saa äänensä kuuluviin muutostilanteessa ja ylimmällä johdolla on myös näkemys henkilöstön suhtautumisesta muutostilanteeseen. Kahdensuuntaisen viestinnän onnistumisen ehdoton edellytys on, että organisaation keskijohdon eri tasot ovat itsekkin sitoutuneita muutokseen ja viestivät muutoksen tuomat vaikutukset aktiivisesti omiin organisaatioyksiköihinsä. Vaarana on, että esimiehet laiminlyövät viestinnän, jolloin eräät organisaatiotasot jäävät ilman heitä koskevaa tietoa ja siiloutuvat organisaatiossa. Hyvä esimiesten harjoittama muutosviestintä ulottuu yli organisaatorajojen ja poistaa riskit siiloutumisesta (Juholin, 2007, 87). Viestinnässä perinteinen organisaatiokaaviomalli tulee unohtaa ja valmistella viestintä siten, että se on kohdeyleisön tavoitettavissa sekä ymmärrettävissä (Kaplan, 2010, 3).

3.2.2 Muutosviestinnän puutteen seuraukset

Muutos on luonteeltaan pysyvä olotila ja edellytys kehitykselle. Ennemminkin organisaation tulisi luoda valmius elää ja selviytyä jatkuvassa muutoksen kierteessä. (Juholin, 2013, 293).

Juholinin mukaan muutosviestintä voidaan kyseenalaistaa henkilöstön toimesta juuri edellä mainitun jatkuvan muutoksen vuoksi. Tämän vuoksi muutosviestinnän tulee olla systemaattista ja jatkuvaa. Tätä puoltaa yleensä se, että muutokset eivät tapahdu niin kuin on alunperin suunniteltu. On äärimmäisen tärkeää viestiä myös silloin, kun ei ole varsinaisia uutisia sillä muutoin uutistyhjiö korvautuu tyypillisesti huhuilla (Åberg, 2006, 131).

Puutteet muutosviestinnässä aiheuttavat sen, että yritys ei voi toimia täydellä teholla. Aiemmissa kappaleissa on kuvattu tilanteita, jotka johtavat työntekijöiden ja sitä kautta koko yrityksen tuottavuuden laskuun. Hyvä muutosviestintä keskittyy muutoksen tavoitteiden teroittamiseen ja epävarmuuden poistamiseen. Viestintä on tarkkaa, ajantasaista ja selkeää, joka ei jätä huhuille sijaa tai ole ylipäättään vaikeatajuista (Ponteva, 2010, 48).

Huonossa tai puutteellisessa muutosviestinnästä puuttuvat pelisäännöt, joka aiheuttaa työntekijöiden keskuudessa odottamatonta tai jopa asiatonta käytöstä työpaikalla sekä yritystä että sen työntekijöitä kohtaan. Puutteellisesti toteutettu muutosviestintä luo huhuja sekä tietämättömyyttä, jolla voi olla heikentävä vaikutus työtehokkuuteen ja työssä jaksamiseen. Näillä kahdella edellä mainitulla asialla voi olla epäsuora vaikutus myös yrityksen tulokseen (Stenvall ja Virtanen, 2006, 51).

3.2.3 Muutosviestinnän sudenkuopat

Muutosviestinnällä on suuri merkitys muutoksen läpiviennissä organisaatiossa. Viestintä onkin koettu hankalimmaksi osa-alueeksi muutosprosessissa. Viestintää voi olla liikaa tai liian vähän, jokaisessa organisaatiossa tämä on yksilöllistä. Viestintä voi myös olla vain yksisuuntaista, jolloin työntekijöiden näkemys jätetään huomioimatta. Voi olla, että viestinnässä käytetään vaikeasti ymmärrettävää kieltä tai avoin vuoropuhelu puuttuu, jolloin puhutaan tiedottamisesta viestinnän sijaan. Varmistuaakseen siitä, että muutoksen viestintä toteutuu halutusti organisaatiossa on joissain tapauksissa syytä ottaa viestinnän ammattilainen mukaan suunnittelemaan kyseinen muutos. Hän varmistaa, että viesti tavoittaa eri organisaatiotasot (Pirinen, 2014, 128). Muutosviestinnässä on tärkeää ottaa myös kulttuurilliset tekijät huomioon. Globaaleissa organisaatiossa viestinnän keskeisiä haasteita ovat viestin tavoitettavuus sekä viestin perillemeno. Lähtökohtaisesti viestinnän tapahtuessaan joko suorasti tai epäsuorasti muulla kuin vastaanottajan äidinkielellä voidaan törmätä tilanteeseen, jossa viesti ei mene tehokkaasti perille eikä viestin ydinsanomaa ymmärretä (Yang, 2014). Tällöin on ehdottoman tärkeää, että erityisesti niissä tapauksissa kun puhutaan kielellisesti rajoittuneista maista tai kulttuureista, joissa epäsuora viestintä on vallitsevana, paikallisesta viestinnästä vastaava taho kääntää viestin ymmärrettävään muotoon.

Elisa Juholinin TYVI-raportissa nostettiin esiin yhtenä tärkeänä tekijänä viestinnän avoimuus. Viestinnän ollessa hyvin epäselvää ja puutteellista katsottiin esimiehille jäävän liikaa tulkinnanvaraa siihen, miten ja milloin organisaatiomuutoksista pitäisi viestiä. Tämä johtaa kommunikaation puutteellisuuteen ja sitä kautta tyytymättömyyteen organisaatiossa. Esimerkiksi vaikeiden asioiden viestiminen sähköisillä viestintävälineillä kuten sähköpostilla tai tekstiviestein johti suureen pettymykseen. Lisäksi yhteisen kielen puuttumisella katsottiin olevan merkittävä vaikutus tyytyväisyyteen (Juholin, 2007, 53-62). Muutosviestinnän mallien suunnittelu ja kehittäminen tuo avun, jolla tyypilliset sudenkuopat voidaan välttää organisaation toimesta (Juholin, 2013, 434-437).

3.3 Muutosviestinnän suunnittelu ja kehittäminen

Muutosviestinnän kehittäminen on iteratiivinen prosessi. Jari Stenvallin ja Petri Virtasen sanoin hyvin suunniteltu muutos on vasta puoliksi tehty (Stenvall ja Virtanen, 2007, 73). Muutosviestintää on tutkittu laajalti ja Colleen Mills nostaa esiin viestintämallin kuvauksen tärkeyden osana suunnitteluprosessia. Viestintämallin kuvauksessa määritetään kuinka muutos on mahdollista saavuttaa ja kuinka organisaation tulisi hyödyntää uusia viestintäkanavia tehokkaasti. Millsin artikkelin mukaan viestintäkäytäntöjen rakentumiseen voidaan liittää sensemaking -teoria, jonka arvo voidaan nähdä osana yhteisöviestinnän

tutkimusta ja toiminnan merkityksellistämistä (Mills, 2009, 917). Sensemaking-teorian lähtökohtana on erityisesti organisaation sekä yksilöiden välinen viestinnällinen käyttäytyminen, jossa keskiössä ovat sekä tiedon etsintä että sen hankinta. Lisäksi tiedon muokkaus ja uuden luominen nostetaan avainasemaan. Millsin alkuperäismallissa viestintätarkastelu koostuu viidestä tekijästä, jotka hän on luonut hänen organisaatioviestintään liittyvien tutkimustensa kautta. Ensimmäisessä iteraatiossa Millsin kuvaamat tekijät ovat:

- geososiaalinen ympäristö, jolla viitataan työympäristössä olevien fyysisten ja sosiaalisten ulottuvuuksien väliseen vuorovaikutukseen kuten yhteenkuuluvuuden tunteeseen sekä työyhteisöjen etäisyyksien vaikutukseen globaalissa organisaatiossa
- viestintäympäristö
- henkilökohtaisten etujen tavoittelu
- sitoutuminen
- keskusteluyhteys, diskurssi (Mills, 2009, 917-920).

Mills on löytänyt uusien tutkimusten myötä viisi uutta näkökulmaa, joita tulisi hyödyntää viestintäsuunnitelmia luodessa. Näitä ovat:

- työntekijän työkokemus, jolla katsottiin olevan vaikutusta esimerkiksi siihen, miten työntekijä kokee viestinnän ja sen relevanssin hänelle itselleen
- työntekijän suhtautuminen viestin kontekstiin virallisen ja epävirallisen viestinnän välillä
- viestintäprofiili, käsittäen työntekijän henkilökohtaiset havainnot sekä omakohtaiset vuorovaikutukselliset kokemukset viestinnästä
- läsnätpaaminen ja sen vaikuttavuus viestinnässä
- henkilökohtainen organisatorinen identiteetti.

Colleen Mills (2009) toteaa, että virallinen ja epävirallinen muutosviestintä itse asiassa täydentävät toisiaan eikä niin, että epävirallinen viestintä nähtäisiin ainoastaan ensisijaisena keinona kompensoida puutteellista virallista viestintää. Colleen Millsin tutkimus osoittaa, että hyödyntämällä sensemaking -teoriaa yhteisöviestintää tarkastellessa, erityisesti muutosprosessin aikana, voidaan löytää arvokkaita havaintoja organisaation toiminnasta (Mills, 2009, 921-924).

Muutosviestinnän kehittämisen yhtenä tärkeimpänä tehtävänä on kartoittaa nykytila, jotta voidaan ymmärtää miten nykyistä muutosviestintämallia voidaan kehittää. Colleen Mills nostaa tärkeäksi asiaksi epävirallisen ja virallisen viestinnän yhteyden. Tämä jää yleisesti huomiotta nykytilaa analysoidessa, kun keskitytään ainoastaan viralliseen viestintään ja unohdetaan tutkia kuinka ison osan epävirallinen viestintä voi muodostaa organisaation

kokonaisviestinnästä. Nykytilan kartoituksen avulla voidaan selvittää ongelmakohdat sekä muodostaa kehitysehdotus tämän pohjalta. Kehittämiseen tähtäävässä tutkimuksessa on tärkeää määrittää tutkimuskysymykset ja selkeät tavoitteet, jotta lopputulosta voidaan verrata havaittuun ongelmaan. Osana muutosprosessia toteutetaan tyypillisesti muutosviestintäsuunnitelma, sillä muutosviestintä tukee itse muutoksen toteutusta. Muutosviestintäsuunnitelman tai muutosviestinnän pohjana on muutosviestinnän strategia, jossa määritetään mitä sillä tarkoitetaan ja mitä muutosviestinnällä tahdotaan saada aikaiseksi. Muutosviestintästrategia pitää sisällään kunnollisen muutosviestintäsuunnitelman tuottamisen. Muutosviestinnän rungon valmistuttua, tulee seuraavaksi miettiä muutosviestinnän frekvenssi eli tiheys, muutosviestinnän vastuutetut, muutoksen pääviestit, syyt ja seuraukset, muutosviestinnän aikataulu sekä muutosprosessin mittaaminen ja arviointi (Stenvall ja Virtanen, 2007, 66). Vastuutuksen avulla tiedetään kenelle mikäkin osa-alue kuuluu ja kuka on vastuussa kyseisestä kehitysalueesta. Selkeät vastuunjaot helpottavat myös viestintää käytännössä, kun jokaisella viestintään osallistuvalla vastuuhenkilöllä on selkeät toimintaohjeet viestinnän varalle. Organisaation sisäisen viestinnän vastuu on usein johdolla ja esimiehillä, mutta viestinnässä voivat auttaa myös viestintään erikoistuneet työntekijät ja asiantuntijat. On äärimmäisen tärkeää suunnitella viestintä sellaiseksi, että välttyään ristiriitaisilta viesteiltä muutostilanteessa, jotka ainoastaan hämmentävät jo mahdollisesti valmiiksi muutoksen kohteena olevaa henkilöstöä entisestään. Ydinviestin toisto on avainasemassa onnistuneessa muutosviestinnässä. Organisaatio koostuu yksilöistä ja jokainen on erilainen oppija. Viestinnän tulee ottaa huomioon myös hitain oppija ja sen mukaan suunnitella viestin toistettavuus. Tällöin voidaan varmistua, että avainviesti on ymmärretty oikein henkilöstön toimesta (Ripatti, 2011, 18).

Parhaimmillaan hyvä muutosviestintä näkyy positiivisesti henkilöstön ajattelussa sekä sen toimintatavoissa. Hyvä muutosviestintä on vuorovaikutteista johdon ja työntekijöiden välillä (Kilpimaa, 2014, 65). Henkilöstön ymmärtäessä muutosviestinnän tärkeyden, he sitoutuvat muutokseen ja säilyttävät motivaation työhönsä, luottavat edelleen organisaationsa johtoon ja tekevät töitä yhteisen muutoksen eteen (Stenvall ja Virtanen, 2007, 87).

Yksi muutosviestinnän tärkeimmistä tehtävistä on auttaa henkilöstöä ymmärtämään muutoksen tarkoitus, välttämättömyys ja tavoite. Muutosviestinnällä on monta tärkeää tehtävää. Muutosviestinnällä on oma merkityksensä muutoksen jokaisessa vaiheessa eikä vaiheita ole syytä viedä läpi ilman, että niitä mitataan tai saavutettuja tuloksia raportoidaan. Muutosviestinnällä pyritään minimoimaan muutoksesta mahdollisesti aiheutuvat ongelmat, jotka vaikuttavat organisaation operatiiviseen toimintaan negatiivisesti. Sen avulla voidaan ylläpitää työntekijöiden työmotivaatiota,

sitoutumista sekä lisätä henkilöstön ymmärrystä tilanteen edellyttämästä toiminnasta (Åberg, 2000, 218).

Muun muassa John Kotterin sekä McKinsey and Companyn mukaan noin puolet, tai jopa 70% muutosohjelmista katsotaan epäonnistuvan (Kotter, 2006,3).

Muutoksen onnistumisen nähdään olevan äärimmäisen riippuvainen sisäisestä viestinnästä ja usein epäonnistumisen syyksi nähdään onneton tai ristiriitainen viestintä. Epäonnistuminen voi johtua siitä, että muutoksessa ei ymmärretä prosessin tavoitetta (McKinsey and Company, 2008, 6).

Organisaatiokulttuuria muutettaessa kokonaisvaltaisesti, muutoksen onnistumiseen vaikuttavana tekijänä nähdään organisaation tarjoama runsas, paikkaansa pitävä ja asianmukainen viestintä (Kavanagh ja Ashkanasy, 2006, 17). Viestinnällä nähdään olevan tärkeä rooli myös työntekijöiden kokeman epävarmuuden sietämisessä, joka ohjaa organisaatiota kohti onnistunutta muutosta (Stenvall ja Virtanen, 2007, 87).

3.4 Muutosviestinnän kanavat

Muutosviestinnällä pyritään ensisijaisesti vaikuttamaan työntekijän tunteisiin, sillä muutokset koetaan vahvasti työntekijöiden toimesta tuntein järjen sijaan (Kilpimaa, 2014, 65). Melanie Bryant ja Jennifer Frahm tutkivat muutosviestintää elokuvauksellisesta lähtökohdasta. He päättelivät, että muutokseen liittyvät tarinat tulee lähtökohtaisin olla elävästä elämästä, vaikka artikkelissa tarkastellaankin asiaa elokuvakerronnan näkökulmasta. Bryantin ja Frahmin tutkimuksen tavoitteena on laajentaa muutosviestintää yksittäisistä viesteistä kohti useita juonenkäänteitä sisältävää lähestymistapaa (Bryant ja Frahm, 2011, 805). Tarinan kerronnalla on mahdollista kehittää tehokkaampia muutosstrategioita sekä muutosviestintää, joka huomioi paremmin viestin vastaanottajan (Bryant ja Frahm, 2011, 806).

Bryantin ja Frahmin tutkimuksen kohteena olevan organisaation viestinnän katsottiin alkuvaiheessa pohjautuvan yhdensuuntaiseen viestintään, tai tiedottamiseen. Puutteelliset viestintäkanavat ja rajoitetut palautejärjestelmät vaikuttivat ennen kaikkea henkilökunnan muutosta koskevan viestin vastaanottamiseen ja viestin pohjalta itse muutoksen eteen työskentelyyn. Muutosprosessin vielä tuolloin jatkuessa Bryant ja Frahm huomasivat, että erityisesti organisaation alemman tason työntekijät siirtyivät yllättävän nopeasti vuoropuheluvaiheeseen. Työntekijät sitoutuivat aidosti keskusteluihin ja muutoksen tavoitteisiin (Bryant ja Frahm, 2011, 806). Organisaatioiden tulisikin tarjota erilaisia viestintäkeinoja ja -kanavia yritystoiminnan tueksi (Åberg, 2006, 159).

Henkilökohtaisen kohtaamisen toteutumisen varmistaminen on keskeinen haaste.

Muutosviestintä voidaan jakaa karkeasti kolmeen eri kategoriaan: rationaaliseen eli hierarkiseen yksisuuntaiseen viestintään, dissipatiiviseen eli siiloutuneeseen, yksilöiden

väliseen viestintään ja dialogiseen eli kaksisuuntaiseen vuorovaikutukselliseen viestintään. Tehokkaimmaksi tavaksi Jari Stenvall ja Petri Virtanen (mukaillen Elisa Juholinin mallia) nostaa dialogisen viestinnän (Stenvall ja Virtanen, 2007, 62).

Oikeiden viestintäkanavien käyttö on tärkeää, sillä muutostilanteen kokevat ihmiset ovat yksilöitä, jotka ovat tottuneita ottamaan vastaan ja omaksumaan tietoa eri tavoin. Turvallisuushakuisempi työntekijä on kiinnostunut muutoksen yksityiskohdista ja haluaa tietää kaiken siitä miten muutos tulee vaikuttamaan häneen lyhyellä, sekä pitkällä aikavälillä. Turvallisuushakuisten työntekijöiden toinen ääripää ovat muutokseen heittäytyjät. He ovat innoissaan ja nauttivat muutoksista täysin rinnoin. Tiedon puute tai sen epäselvyydet eivät herätä heissä huolta eivätkä he ole kiinnostuneita muutoksen yksityiskohdista.

Monipuolinen muutosviestintä viestii useita eri kanavia hyödyntäen, ottaen huomioon eri tyyppisten yksilöiden tarpeet muutosviestinnässä. Organisaation tulee varautua eri kohderyhmille sopiviin viestintämetodeihin. Tyypillisesti iäkkäämmille henkilöille perinteinen viestintäkanava voi olla sopivin, kun taas nuoremmat sukupolvet sähköinen tai muu moderni viestintä tavoittaa parhaiten. Toki näissä esiintyy poikkeuksia. Esimiehen tuleekin tunnistaa sopivimmat viestintätavat hänen omassa organisaatiossaan (Åberg, 2006, 159). Tässä kappaleessa tarkastellaan eri muutosviestinnässä käytettyjä metodeja ja pohditaan niiden sopivuutta eri muutostilanteisiin.

3.4.1 Läsätapaaminen

Läsätapaaminen on viestinnän yksi merkittävimmistä muodoista. Se on tehokas tapa harjoittaa kommunikointia esimiehen ja työntekijöiden välillä. Läsätapaaminen on aitoa vuorovaikutteista viestintää. Erityisesti muutostilanteessa esimieheltä edellytetään erinomaisia kommunikaatiotaitoja, sillä viime kädessä esimiehen vastuulla on tuoda julki muutoksen syyt ja seuraukset tarpeeksi selkeästi ja varmistamaan, että työntekijä ymmärtää muutoksen edellytykset ja sen, mitä häneltä odotetaan muutostilanteessa (Kilpimaa, 2014, 112).

Muutostilanteisiin ei ole olemassa yleismaailmallista viestintämallia, sillä jokainen muutos on yksilöllinen eikä muutokseen voida valmistautua laatimalla geneerisiä malleja. Jokaisen organisaation tulee tuottaa heitä palveleva muutosprosessi, joka tukee organisaation jatkuvuutta muutostilanteessa. Esimerkiksi yhteistoimintaneuvottelutilanteissa organisaatiolla voi olla tarve vähentää henkilökuntaa. Tällöin on erittäin todennäköistä, että muutokseen suhtautuminen on kriittistä. Muutoksen luonne tuleekin ottaa

viestinnässä huomioon, työntekijän näkökulmasta negatiivisessa muutostilanteessa viestinnän tulee olla hienovaraista ja kunnioittavaa työntekijää kohtaan.

Läsnätpaamisen ehdottomia etuja on vuorovaikutuksen mahdollisuus. Joissakin tilanteissa esimiehen asemassa kuunteleminen on jopa tärkeämpää kuin puhuminen. Vuorovaikutus syntyy aidosta kuuntelemisesta ja ymmärtämisestä, koska se on keino kerätä tietoa ja päästä selville toisen ihmisen mielipiteistä ja ajatuksista muutosta koskien. Kuunteleminen luo pohjan terveelle kommunikaatiolle. Se osoittaa arvostusta ja osapuolten välistä kunnioitusta sekä mielenkiinnon osoittamista. Muutostilanteessa tärkeää on kiinnittää huomiota myös kuuntelemiseen, eikä ainoastaan yksipuoliseen tiedottamiseen, jossa työntekijä olisi vain kuuntelijan asemassa (Stenvall ja Virtanen, 2007, 63).

Vuorovaikutus on taitolaji. Hyväksi vuorovaikuttajaksi opitaan. Erilaiset ihmiset ymmärtävät eri tavoin asiat. Mitä tärkeämmästä asiasta on kysymys ja mitä enemmän tunnereaktioita se aiheuttaa, sitä tärkeämpää läsnätpaamisen kautta tapahtuva viestintä on. Läsnätpaaminen on muutosviestinnän ja miksei yleisenkin viestinnän vaikuttavin muoto, koska onnistuessaan se johtaa aitoon vuorovaikutustilanteeseen. Kahdenkeskinen keskustelu tai keskustelu pienessä ryhmässä ovat hyviä tapoja saada rakentava vuoropuhelu aikaiseksi (Ripatti, 2011, 22).

3.4.2 Palaverit

Palaverit ovat tärkeitä keinoja organisaation muutostilanteen viestimiseksi. Muutostilanteessa palaverit eivät voi olla ainoastaan informatiivisia tilaisuuksia, vaan niissä tulee olla mahdollisuus vuorovaikutukselle. Palaverien tulisi olla osallistavia, antaen edellytykset avoimelle keskustelulle. Puhumalla yhdessä asioista syntyy yhteinen ymmärrys muutoksen tavoitteista ja niihin sitoudutaan eri tavoin kun on tunne, että muutokseen voidaan aidosti vaikuttaa palaverin kaltaisessa vuorovaikutustilanteessa (Juholin, 1999, 142). Palaverit tulee valmistella huolellisesti, jotta organisaatioiden työntekijöille on selvää mitä käsitellään ja miten käsiteltävä asia tulee vaikuttamaan heihin (Stenvall ja Virtanen, 2007, 68).

3.4.3 Luottamushenkilöinstituutiot

”Luottamushenkilöinstituutiot ovat tärkeä vuorovaikutuskanava yrityksen johdon ja työntekijöiden välillä”. Yhteistoimintaneuvottelut ovat yksi esimerkki kanavista, joissa hyödynnetään kommunikaation välitystä organisaation johdon ja työntekijöiden välillä (Stenvall ja Virtanen, 2007, 68). Yhteistoimintaneuvotteluissa yrityksen työntekijöillä on mahdollista saada tietoa tavoitteista, joita ei välttämättä muuten kommunikoitaisi yrityksen sisällä.

3.4.4 Tiedotustilaisuudet

Tiedotustilaisuuksia järjestetään usein silloin, kun muutos tahdotaan viestiä kerralla koko yksikölle tai vastaavasti koko henkilöstölle. Tiedotustilaisuudet fasilitoidaan tyypillisesti ylimmän johdon toimesta. Tiedotustilaisuudet voivat koskea esimerkiksi yrityksen taloudellisia asioita tai yhteistoimintamenettelyjen lopputulosta, jotka johtavat muutostilanteeseen. Tiedotustilaisuuteen tyypillisesti toimitetaan kutsu hyvissä ajoin, jotta henkilöstöllä on mahdollisuus miettiä kysymyksiä mikäli niiden esittäminen tilaisuudessa on mahdollista. Tiedotustilaisuuden loppuun tulisi aina varata tarpeeksi aikaa vapaalle keskustelulle, vaikka kaikkiin muutostilannetta koskeviin kysymyksiin ei olisikaan valmiutta vastata. Avaamalla kanavan avoimille kysymyksille edistetään vuorovaikutuksellisuutta organisaatiossa. Suurta muutosta koskevien tiedotustilaisuuksien jälkeen voi olla järkevää järjestää henkilöstölle tilaisuus keskustella asiasta, vaikka pienryhmissä tai avata oma keskustelualue yrityksen viestintätyökaluissa asian käsittelyä varten (Ripatti 2011, 23.)

3.4.5 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu sovitaan ennalta esimiehen ja työntekijän kesken.

Kehityskeskustelussa käydään läpi mennyttä sekä tulevaa ajanjaksoa. Työntekijälle kehityskeskustelu on vaikutuskanava omaan työhönsä ja siihen liittyviin asioihin. Siihen valmistaudutaan usein itsearviointin avulla, joka ohjaa keskustelua. Esimiehen on mahdollista saada palautetta tämän kanavan välityksellä tekemästään työstä. Lisäksi esimies antaa palautteen työntekijän tekemästä työstä ja suoritustasosta. Suoritustason lisäksi tyypillisesti käsiteltäviä asioita ovat työntekijän osaamisen kehittämiseen liittyvät asiat. Muutostilanteessa tämä mahdollistaa ja tukee esimiehen oppimista sekä antaa myös hänelle mahdollisuuden käydä asiaa läpi perusteellisemmin työntekijän kanssa. Samalla voidaan tarkentaa työntekijän työnkuvaa tarvittaessa, jos muutos sitä vaatii. Tärkein osa kehityskeskustelua on varmasti tulevaisuuteen katsominen sekä odotusten luominen aidon vuorovaikutuksen lisäksi (Åberg, 2006, 199). Muutostilanteen ollessa tiedostettu ja tuloillaan, voidaan kehityskeskustelun avulla myös valmistautua siihen, käymällä läpi juuri kyseiseen työntekijään vaikuttavat asiat henkilökohtaisesti. Kehityskeskustelut ovat ehdottoman luottamuksellisia. Parhaassa tapauksessa kehityskeskustelu on tehokas tapa kehittää työntekijää, esimiestä ja koko organisaatiota. Pahimmassa tapauksessa tehokkaasta keskustelusta huolimatta asioihin tai työympäristön ongelmiin ei reagoida millään tavalla (Nybom, 2006, 5). Pitkässä juoksussa ongelmiin reagoimattomuus saattaa vahingoittaa yrityksen tuloksentekokykyä.

3.4.6 Sähköinen viestintä

Sähköinen viestintä on ajankohtainen tapa viestiä asioista organisaatiossa. On mahdoton ajatus, että nykyaikainen organisaatio kykenisi toimimaan tehokkaasti ilman sähköisiä viestintäkanavia, sillä informaatio täytyy saada toimitettua nopeasti ja helposti sekä olla dokumentoitu (Åberg, 2006, 115). Lisäksi työntekijän kyky käyttää ja kuluttaa sähköisiä viestintävälineitä on ehdoton edellytys tämän päivän työmarkkinoilla, sillä organisaatioiden prosessit ovat sähköistyneet tietojärjestelmien kehittymisen ja toisaalta tehokkuuden kasvattamisen myötä. Nykyaika mahdollistaa viestimisen ajasta ja paikasta riippumatta. Tämä helpottaa ja toisaalta taas kuormittaa ihmisten työmäärää kun henkilön oletetaan olevan jatkuvasti tavoitettavissa. Sähköinen viestintä ei ole kuitenkaan ongelmaton. Puutteelliset, epäselvästi kirjoitetut ja kadonneet viestit, sekaannukset, haittaohjelmat ja muut tietoverkoissa ja laitteissa olevat mahdolliset häiriötekijät haittaavat tehokasta muutosviestintää. Sähköisessä muutosviestinnässä, muiden viestintäkanavien tavoin, tulee varmistua, että muutosviestintä saavuttaa vastaanottajansa määritettynä ajanjaksona. Näin vastaanottava taho kokee tarpeensa tulleen täytetyksi muutosviestinnän osalta. Esimerkiksi sähköinen viestintä ei toimi hyvin suurten tehtäväkokonaisuuksien delegointiin tai alaisten motivointiin. Esimiehen tulee hyödyntää eri viestintäkanavia kulloinkin sopivalla tavalla eikä valita helpointa kanavaa, esimerkiksi tässä tapauksessa sähköistä viestintäkanavaa.

3.4.7 Sanaton viestintä

Sanaton viestintä muodostaa merkittävän osan kokonaisviestinnästä vuorovaikutustilanteessa. Viestintä on ensisijaisesti vaikuttamista. Hyvä vuorovaikuttaja viestii vakuuttavasti sekä sanattomasti että sanallisesti ja kuuntelee vastapuolta vuorovaikutustilanteessa. Sanattoman viestinnän ollessa ristiriidassa sanallisen viestinnän kanssa, viestin vastaanottaja uskoo alitajuisesti sanattomaan viestintään, eikä siihen mitään viestijä kuvaa sanallisesti. Viestijän ollessa sisäistänyt viestinsä ja uskoessa itsekin sen sisältöön muutostilanteessa, hänen sanaton ja sanallinen viestintä ovat suhteessa keskenään. Tällöin viestin vastaanottaja tulkitsee toimitetun viestin oikein (Pirinen, 2014, 118).

3.5 Yhteenveto

Muutosviestintä on kriittinen osa muutosprosessia ja muutosviestinnän oleellisena tehtävänä on toimittaa relevanttia tietoa muutoksen kohteena olevalle organisaatiolle. Muutosviestintä tutkittavan kohdeorganisaation tapauksessa oli alkuun kovin vähäistä ja työntekijät tuntuivat jäävän ilman tarvittavaa informaatiota organisaatiomuutoksen

alkutaipaleilla. Esimerkiksi Colleen Millsin luoma viestintämalli (Mills, 2009, 917) olisi voinut tuoda jämääkkyyttä organisaation johdon viestintäkäytäntöihin. Vasta uuden organisaation muodostuttua ylemmän johdon luoma malli kommunikoitiin organisaation työntekijöille. Ennen julkistusta työntekijät eivät kokeneet saavansa esimiehiltään tukea muutostilanteessa. Kuten aiemmassa yhteenvetoluvussa mainittiin, kohdeorganisaatiossa tapahtunut organisaatiomuutos voitiin kuitenkin katsoa onnistuneeksi ja malli toi toivottua tehokkuutta verraten aiempiin toimintamalleihin.

4 Globaali muutosviestintä kohdeorganisaatiossa

Vuonna 2015 tutkittava kohdeorganisaatio ilmoitti organisaatiomuutoksesta yhdessä suurimmista toimintayksiköistään, teknologiapalveluorganisaatiossa, jonka tehtävänä on tuottaa asiantuntijapalveluita yritysasiakkaille. Muutoksen myötä eri maaorganisaatioiden omia palvelutoimintayksiköitä lakkautettiin. Palveluorganisaation henkilöstö sulautettiin maaorganisaatioista aikavyöhykkeen mukaisiin osaamisyksiköihin (engl. capability pillars). Kohdeorganisaatiota tutkittaessa huomattiin, että kyseessä oli lähtökohtaisesti reaktiivinen muutostarve, sillä organisaatorakenteen oli havaittu rajoittavan kehitystä ylimmän johdon määrittämän strategian mukaisesti. Proaktiivisessa muutoksessa, muutoksen tarpeeseen ennakoitaisiin hyvissä ajoin ennen tulevaa muutosta. Nyt muutoksesta ei jäänyt tällaista kuvaa ja muutoksen voitiinkin päätellä olleen reaktiivinen, sillä sitä oli valmisteltu pidempään, jotta strategiassa määritetty toimintavalmius säilyisi. Uuteen toimintamalliin sisältyi kuitenkin riskejä. Kuinka voidaan turvata asiantuntijaorganisaatiolle tyypillinen toimintavalmius ja asiakaspalvelukyky, kun organisaatiota ei enää johdeta paikallisesti? Pohdittiin, että riskinä edellä mainitussa mallissa olisi se, että niissä maissa, joissa asiantuntijoiden tarve on suurempi varaa kaiken osaavan kapasiteetin käyttöönsä. Tiettyihin pienempiin maanosiin jää kapasiteettityhjiöitä, kun paikallisen organisaation käytettävissä ei olekaan asiantuntijoita. Tällöin paikallisella organisaatiolla ei ole edellytyksiä tuottaa palveluita asiakkaille. Eriytetyt tulostittarit eivät tue yksikön orgaanista kasvua. Tähän samaan yhtyivät myös haastatellut organisaation esimiehet.

Osaamisyksiköiden tehtävänä oli koota organisaation työntekijät paikallisesta maaorganisaatiosta Euroopan talousalueen laajuisiksi osaamisyksiköiksi, joissa toimituskapasiteettia hallittiin keskitetysti yksikön pääkonttorista. Toimintamalli työntekijöiden näkökulmasta toi helpotusta tulorientoituneeseen toimintakulttuuriin, mutta samalla loi paineita paikallisille maaorganisaatioille, kun ei ollut varmuutta toimituskapasiteetin saatavuudesta maaorganisaation toimitusprojekteihin. Yht'äkkiä samoista toimitusresursseista kilpaili yhden maan sijaan toistakymmentä maata. Seuratessa kohdeorganisaatiota ulkopuolisin silmin muutoksen aikana tehtiin huomio, että tiettyjen teknologioiden osalta kysyntä maailmalla oli kovaa ja asiantuntijoista kilpailtiin verisesti.

Muutosviestinnän näkökulmasta haastateltujen työntekijöiden palaute, alun viestintää koskien, oli positivistista ja työntekijät kokivat viestinnän olleen mallikasta. Viestinnän tiheys oli sopivalla tasolla. Tämä kävi ilmi haastattelutilanteissa. Kohdeorganisaatio oli saanut

luotua kuvan, että muutos on todellakin ehdoton ja ajankohtainen. John. P. Kotterin muutosjohtamismallissa tämä on nostettu ensimmäiseksi, jos ei tärkeimmäksi asiaksi kahdeksanvaiheisessa muutosmallissa (Kotter, 1995). Kohdeorganisaation ylemmän johdon toimittama ensimmäinen sähköpostiviesti, jossa informoitiin organisaatiomuutoksesta oli erittäin selkeä ja sen tarve perusteltiin hyvin yksityiskohtaisesti. Sähköpostissa oli kuvattu muutoksen tuomat vaikutukset niin ylä- kuin organisaatiotasolla. Alkuvaiheessa muutoksen kohteena olevalle henkilöstölle ei ollut selvää, mihin yksikköön kukin tulisi päätymään. Toisaalta, tiettyjen osaamisprofiilin omaavien henkilöiden osalta oli hyvinkin selvää mihin heidät tulitaisiin sijoittamaan. Osalle oli epäselvää mikä heidän sijoituspaikkansa tulisi olemaan johtuen heidän laaja-alaisesta osaamisestaan.

Johdon aluksi toimittamassa sähköpostiviestissä korostettiin muutoksen tuomia kehittymismahdollisuuksia oppikirjojen mukaisesti ja tähdennettiin, että muutoksella ei varsinaisesti haeta henkilöstövähennyksiä. Sselvää oli, että jokaisen yksilön uusi toimenkuva tullaan tarkistamaan muutoksen yhteydessä vaikka se ei selvästi ensimmäisestä sähköpostiviestistä välittynytkään.

Sähköpostiviesti päättyi kappaleeseen, jossa korostettiin läpinäkyvyyttä ja vuorovaikutteista muutosprosessia, jossa ihmisiä kuullaan ja heidän tarpeet otetaan huomioon. Tässä vaiheessa muutoksen kohteena oleville työntekijöillä ei tarjottu tietoa mutta hyvin nopeasti ensimmäisen sähköpostiviestin jälkeen henkilöstö kutsuttiin tiedotustilaisuuteen koskien organisaatiomuutosta.

Evolving to empower enterprise customers

WESTERN
EUROPE

Dear team,

On our path to becoming the first-choice productivity and platform company for customers in the mobile-first, cloud-first world, I want to share a strategic decision we have made, which will enhance our high-quality service to customers and support sustainable growth for our company.

We are creating a team of shared talent with delivery and delivery management experts for Western Europe. Teams will be united by capabilities instead of geographic location.

The new Western Europe Consulting Practice will be ring-fenced and dedicated to all subsidiaries in Western Europe, where expertise and capabilities will be managed consistently and made available to each and every sub in Western Europe. The new Consulting Practice will be focused on the skills and capabilities to support the mega-trends in the market and business strategy. It is a significant and crucial evolution for our Consulting business.

Kuva 9 Kohdeorganisaation ylemmän johdon toimittama ensimmäinen sähköpostiviesti koskien organisaatiomuutosta

Välittömästi ylemmän johdon lähettämän ensimmäisen sähköpostiviestin jälkeen seurasi kutsu paikallisen johdon henkilöstölle järjestämään tiedotustilaisuuteen, jossa muutoksen kohteena olleelle henkilöstölle markkinoitiin mahdollisuutta esittää kysymyksiä koskien muutosprosessia. Työntekijöitä ei jätetty tyhjän päälle ensimmäisen viestin jälkeen, vaan tarjottiin tilaisuus saada vastauksia heränneisiin kysymyksiin, mikä on hyvien muutosprosessikäytäntöjen mukaista. Ensimmäisen muutosilmoituksen ja tiedotustilaisuuden välillä oli aikaa alle vuorokausi, jolloin henkilöstö ei jäänyt pitkäksi aikaa tyhjän päälle. Tämän kertoivat haastateltavat lähes yhteen ääneen.

Paikalle saapui koko Euroopan yksikön ylimmän johdon nimetyt vastuuhenkilöt, joka olivat laittaneet organisaatiomuutoksen alulle. He olivat tilaisuudessa läsnä vastaamassa muutokseen liittyviin kysymyksiin. Haastateltavat yllättyivät siitä, kuinka vähän tietoa oli tarjolla. Tämä oli toisaalta ymmärrettävää, sillä Suomi oli ensimmäinen maa, johon johto saapui pitämään kyseistä tiedotustilaisuutta, joten kaikki palaset eivät olleet vielä uudessa organisaatiossa lokahtaneet kohdalleen. Toisaalta haastateltavat olivat kiitollisia siitä, että kommunikointi organisaatiomuutoksesta aloitettiin hyvissä ajoin, joka antoi yksilöille aikaa henkilökohtaisella tasolla valmistautua muutokseen. Tiedotustilaisuuden tärkein anti haastateltavien mielestä oli, että henkilöstölle informoitiin muutoskanavat, joita pitkin organisaation johto tulee jakamaan tietoa tulevasta organisaatiomuutoksesta.

Tunnin mittaista tiedotustilaisuutta seurasi tilaisuus, jota voisi verrata muutosviestinnän ammattilaisten nimittämäksi muutosvartiksi. Tässä tilaisuudessa työntekijöillä oli

mahdollisuus esittää kysymyksiä koskien muutostilannetta. Kuten jo mainitsinkin, haastateltavat olivat hyvin yllättyneitä tiedon vähäisestä määrästä. Elisa Juholinin peräänkuuluttama vuorovaikutus loisti poissaolollaan (Juholin, 2010, 24). Haastateltavien mukaan tilaisuuden positiivinen anti kuitenkin oli, että muutos sai kasvot sekä raamit muutosviestinnän kanavien lisäksi.

Subject	Evolving		
Location			
Start time	ke 1.4.2015	10:00	<input type="checkbox"/> All day event
End time	ke 1.4.2015	11:00	

[→ Join Lync Meeting](#)

Join by phone
(Finland, Helsinki) English (United States)
[Find a local number](#)

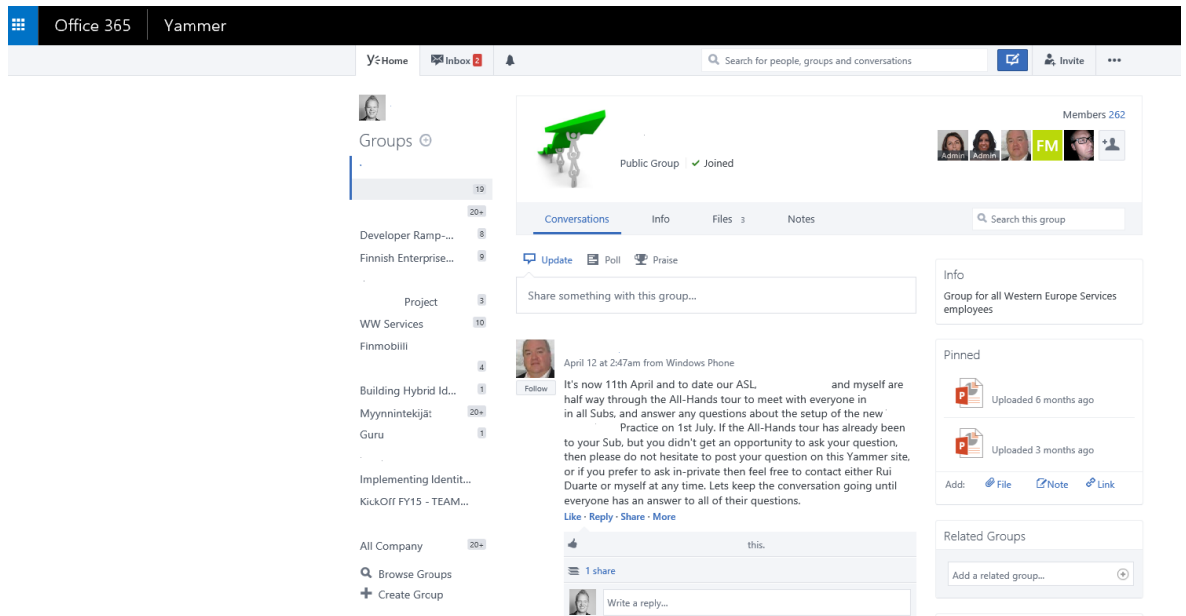
Conference ID: 50940018
[Forgot your dial-in PIN?](#) [Help](#)

Hi,

after All Hands meetings we can continue discussion of this transformation if you want to. So, this is more free format discussion and Q&A for

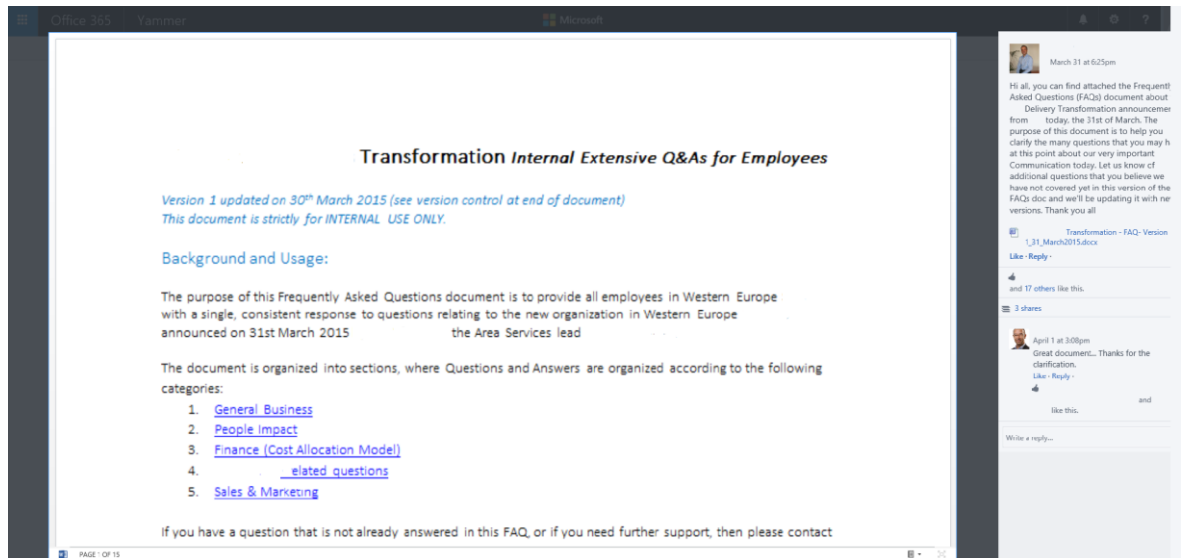
Kuva 10 Kohdeorganisaation ylemmän johdon toimittama kalenterikutsu muutosvarttitilaisuuteen

Jonkin ajan päästä tiedotustilaisuudesta, perustettiin kollaboraatiokanava muutosprosessia varten yrityksen sosiaaliseen mediaan, jota markkinoitiin organisaation johdon toimesta mahdollisuudeksi vuorovaikuttaa ja saada lisätietoa muutosta koskien. Leif Åberg mainitseekin verkkojulkaisun yhdeksi muutosta tukevaksi funktioksi kirjassaan ”Johtamisviestintää!: Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja” (Åberg, 2006, 116). Hyvien johtamiskäytäntöjen mukaisesti organisaation ylin johto sitoutui seuraamaan kollaboraatiokanavaa ja vastaamaan muutosta koskeviin kysymyksiin mahdollisuuksien rajoissa. Haastatteluista kävi ilmi, että tietoa ei alun jälkeen virrannut muutoskanavaan luvatus mukaisesti, joka aiheutti informaatiotyhjiön. Kuten aiemmin opinnäytetyössä kuvattiin, informaatiotyhjiöt saavat aikaan huhuja, jotka harvoin kuitenkaan pitää paikkaansa. Huhut aiheuttavat aina turhaa kohinaa organisaatiossa ja vaikuttavat alentavasti työn tehokkuuteen. Haastattelujen perusteella varsinainen työn tehokkuus ei näyttänyt kärsivän, mutta toisaalta kuormitti muutoksen kohteena olevaa henkilöstöä tarpeettomasti, kun heidän tulevaisuutensa tuntui epäselvältä.



Kuva 11 Kohdeorganisaation kollaboraatiotyökalu Yammer

Muutosprosessia varten perustettu kollaboraatiokanava tarjosi johdon tarjoaman useimmin kysytyt kysymykset tai FAQ (frequently asked questions) – osion, jossa vastattiin yleisimpiin kysymyksiin koskien organisaatiomuutosta. FAQ olikin haasteltavien mielestä erittäin kattava organisaatiotasolla, mutta haastateltavat jäivät odottamaan enemmän yksityiskohtaista tietoa koskien heidän omaa tulevaisuutta, jota ei ollut muutosprosessin alkuvaiheessa saatavilla. Tässä vaiheessa johto julkisti, että jokaisen yksilön kohdalla muutos tullaan kommunikoimaan muita kanavia pitkin. Tätä varten paikallinen johto ilmoittikin, että jokaisen henkilön kanssa tullaan istumaan alas ja käymään muutoksen vaiheet sekä sen vaikutukset läpi henkilökohtaisesti esimiehen ja työntekijän kesken. Tässäkään tilanteessa ei poikettu muutosviestinnän ammattilaisten suosituksista, haastaviin kommunikaatiotilanteisiin tulisi hyödyntää rikkaita viestintäkanavia.



Kuva 12 Kuvakaappaus FAQ-dokumentaatiosta koskien kohdeorganisaation organisaatiomuutosta

Aina tähän pisteeseen, jossa muutos viestittiin organisaatiotasolla toimi haastateltavien mukaan hyvin. Organisaatiomuutos viestittiin alussa aivan kuten muutosjohtamisen ammattilaiset suosittelivatkin. Alun muutosviestintä oli hyvin suunniteltu, sisältäen kaikki elementit mitä onnistuneen muutosviestin tulee pitää sisällään, vaikka tarpeellista tietoa ei olisikaan ensi vaiheessa saatavilla tai kommunikoitavissa. Muutostilanteen alun tiedottaminen oli erinomaista kuten yllä olevista esimerkeistä voidaan havaita, näin ajattelivat myös muutoksen kohteena olleet haastateltavat.

Aika kului, ja kohdeorganisaation henkilöt kertoivat haastateltaessa, että syystä tai toisesta kahden viikon kuluessa muutoksen käynnistämisestä kaikki viestintä lakkasi täysin odottamatta koskien sekä organisaatiota että yksilöitä. Viestintäkanavat olivat toki edelleen olemassa, mutta uutta tietoa ei ollut saatavilla kollaboraatiokanavista tai edes esimiehiltä. Organisaation johdon edustajat eivät enää tiedottaneet organisaatiomuutoksen tilanteesta tai niiden vaiheista, eikä henkilöstöä alussa askarruttaneisiin kysymyksiin pystytty vastaamaan paikallisen johdon toimesta. Tästä johtuen muutoksen kohteena olleet työntekijät eivät enää olleet tietoisia siitä, mitä heille tulisi tapahtumaan osana organisaatiomuutosta. Esimerkiksi yksilöinä heille ei ollut edelleenkaan selvää missä yksikössä he tulisivat jatkossa työskentelemään. Haastateltaville ei ollut selvää kenelle he raportoisivat tulevaisuudessa, kun uutta organisaatiomallia ei kommunikoitu ylemmän johdon toimesta. Haastateltaville henkilöille ei ollut selvää miten heidän päivittäinen työskentelymalli muuttuisi, jos ylipäättänsä tulisi muuttumaan. Kukaan ei ollut enää vastaamassa näihin työntekijöitä askarruttaneisiin kysymyksiin. Organisaation ylempi johto oli aiheuttanut informaatiotyhjiön kommunikaation puutteella, joka johti siihen, että huhut lähtivät myllertämään organisaatiossa. Haastateltavat kuulivat kollegoiltaan ja lähipiiriltään mitä mielenkiintoisimpia teorioita

liittyen organisaatiomuutokseen sekä heidän tulevaisuuteensa. Erikoisimpana huhuna haastateltavien mukaan nousi esiin yhteistoimintaneuvottelun mahdollisuus. Ne jäivät kuitenkin toteutumatta, kertoivat haastatellut työntekijät yksimielisesti. Informaatiotyhjiöstä johtuen työpaikan yleinen ilmapiiri alkoi muuttumaan kireäksi, kun osittain virheellisetkin huhut alkoivat leviämään käytävillä ja haastateltavien mukaan eri työntekijöiden motivaatio alkoi laskemaan silmin nähden. Tarkastellessa tilannetta ulkopuolisen silmin, alkoi kohdeorganisaatiossa täyttymään kaikki klassiset muutoskriittisyyden tunnusmerkit, kun muutosjohtamiseen ja muutosviestintää oltiin työntekijöiden puolelta tyytymättömiä. Åbergin sanoin: "Ilman viestintää ei voi johtaa". Tämä hypoteesi osoitti muutosviestinnän tärkeyden, viestinnän puuttuessa muutosjohtamiseen esiintyi silminnähtävää tyytymättömyyttä myös tutkittavassa kohdeorganisaatiossa. Kuten aiemmissa luvuissa kuvattiin, kohdeorganisaation tapauksessa muutos oli välttämätön ja muutoksen kohteen olevien työntekijöiden osallistaminen muutokseen jäi erittäin minimaaliseksi, sillä muutos tuli ylempää ja vaikutusmahdollisuudet olivat olemattomat. Tämä näkyikin henkilöstön liikkeenä muihin organisaatioyksiköihin, jotka eivät välttämättä itse edes olleet osana organisaatiomuutosta, pahimmassa tapauksessa jopa henkilöiden irtisanoutumisina. Toisaalta positiiviseksi asiaksi työntekijöiden kannalta koettiin se, että heidän kiinnostuksen kohteet käytiin ylipäättänsä läpi lyhyen haastattelun merkeissä. Haastattelun pohjalta työntekijät sijoitettiin uuteen yksikköön, mikäli se oli mahdollista. Muutoksen johtaminen, sekä näkyvyys, jäi työntekijöiden näkökulmasta hyvin vähäiseksi organisaatiomuutoksen alkuvaiheessa. Vasta uuden organisaation muodostuessa informaatiota alettiin tarjoamaan enemmän. Ennen uuden organisaation muodostumista organisaation työntekijät kokivat hetkellisesti olevansa tuuliajolla.

Opinnäytetyö tutki miten kohdeorganisaation paikallinen maaorganisaatio voi lokaalisti vaikuttaa asiaan, jotta kuvatus kaltaista tyytymättömyyttä ei pääsisi syntymään vastaisuuden varalle, toki niissä rajoissa kuin paikallisella tasolla asioihin on ylipäättänsä mahdollisuus vaikuttaa. Seuraavassa luvussa analysoidaan kohdeorganisaation viestintää paikallisella tasolla sekä tuotetaan yhteenveto kehitysehdotuksesta, jolla muutosjohtamisen ja -viestinnän läpinäkyvyyttä voidaan parantaa paikallisella tasolla mahdollisuuksien rajoissa.

5 Case Contoso: Muutosviestinnän kehittäminen paikallisessa maaorganisaatiossa

Tässä opinnäytetyössä muutosviestinnällä esitetään olevan tiivis yhteys organisaation sekä työntekijöiden näkökulmasta onnistuneeseen muutosjohtamiseen (Kotter, 2007, 6). Opinnäytetyössä yhtenä tuloksena voidaan esittää, että muutosviestinnällä on läheinen yhteys organisaatiossa vallitsevaan toimintakulttuuriin. Henrietta Aarnikoivun mukaan organisaation toimintakulttuurin toimivuuden vaikutuksia voidaan mitata sillä, miten viestinnässä ollaan onnistuttu (Aarnikoivu, 2008, 49).

Muutosprosessin käynnistyessä kohdeorganisaatiossa muutoksen viestintä oli erinomaista ja organisaation henkilöstöstä aisti innostuneisuuden ja sitoutumisen. Leif Åbergin mainitsemia rikkaita viestintäkanavia hyödynnettiin tehokkaasti (Åberg, 2006, 159). Toisaalta viestintä ei hyödyntänyt Bryantin ja Frahmin esittämää mallia, jossa muutosviestintä puetaan juonenkäänteitä sisältävään tarinaan (Bryant ja Frahm, 2011, 806). Hyvin alulle laitettu muutosprosessi riskeerattiin organisaation johdon toimesta lopettamalla muutoksesta viestiminen kokonaan, jolla aiheutettiin informaatiotyhjiö ja mahdollistettiin väärän informaation leviäminen organisaatiossa. Elisa Juholinin mukaan muutos on luonteeltaan pysyvä olotila ja edellytys kehitykselle. Organisaatiolla tulisi olla valmius selviytyä jatkuvassa muutoksessa (Juholin, 2013, 293). Nousee epäily, olisiko kohdeorganisaation ylempi johto aliarvioinut muutoksen sosiologiset vaikutukset ja ylenkatsonut muutoksen aiheuttamia vaikutuksia, johon Colleen Mills tutkimuksissaan viittaa (Mills, 2009, 917-920).

Edellä kuvatuista ongelmista johtuen tutkittava kohdeorganisaatio antoi tutkittavaksi paikallisen tason vaikutusmahdollisuuksia muutosviestintään annettujen rajojen puitteissa. Tavoitteena oli kehittää muutosviestinnän muistilista, joka palvelisi kohdeorganisaation Suomen maaorganisaatiota tulevilla muutostilanteilla. Listaa noudattamalla pyrittäisiin varmistamaan työntekijöiden tyytyväisyys ja sitouneisuus alati muuttuvassa toimintaympäristössä pitäen muutoskriittisyyden minimissään. Tätä toimintamallia peräänkuulutti myös Aarne Kilpimaa omassa tutkimuksessaan (Kilpimaa, 2014, 88). Tutkimustavaksi valikoitui tapaustutkimus painottuen kvalitatiiviseen analyysiin. Tutkimusprosessi käynnistyi teoriakatsauksella, jossa luettiin aiempiin tutkimuksiin nojaavaa kirjallisuutta muutosjohtamiseen sekä muutosviestintään liittyen. Teoriatutkimuksen avulla kerrytettiin opinnäytetyölle tietopohja ja tämän avulla muodostettiin haastattelulomake, jota käytettiin haastattellessa kohdeorganisaation muutoksen kohteena olevia työntekijöitä sekä esimiehiä. Yksilöiden anonymiteetti luvattiin haastatteluvaiheessa, jotta haastateltavien henkilöllisyys ei kävisi ilmi tuloksia esitellessä. Haastatteluihin osallistuneet henkilöt suhtautuivat tutkimukseen luottamuksella, vaikka

haastattelun toteuttikin heidän näkökulmastaan organisaation ulkopuolinen henkilö. Anonymiteetti turvattiin kirjoittamalla vaitiolositoumus, joka osoittautuikin hyödylliseksi, sillä haastateltavat saattoivat kertoa rehellisesti kokemuksistaan organisaatiomuutoksen myllerryksessä. Kilpimaa on tutkinut ja ilmaissut, että läpinäkyvyys nostaa luottamusta muutostilanteissa. Vaitiolositoumuksen lisäksi läpinäkyvyys ja avoimuus tuottavan opinnäytetyön käyttötarkoituksen osalta mahdollisti aidon vuorovaikutustilanteen haastattelutilanteessa (Kilpimaa, 2014, 89).

Osana opinnäytetyöprosessia toimitettiin muutosviestinnän muistilista yhtenä tuotoksena paikalliselle organisaatiolle (liite 2). Muutosviestinnän ongelmakohdat kerättiin haastattelemalla kohdeorganisaation työntekijöitä, käyttäen puolistrukturoitua haastattelulomaketta sekä hyödyntämällä tiedonkeruuvaiheessa kertynyttä tietopohjaa. Haastatteluaineistoja ei tässä opinnäytetyössä julkaista henkilöiden yksityisyyden suojaamiseksi, mutta lainatut tekstin osat ovat suoraan kerätty vastanneiden henkilöiden vastauslomakkeista, jolloin vastaukset kuvastavat henkilöiden oikeita tuntemuksia sekä kokemuksia muutostilanteesta. Haastattelukysymykset jakautuivat kolmeen kategoriaan: Organisaatiomuutos ja muutosprosessi työntekijöiden näkökulmasta, muutosjohtaminen organisaation näkökulmasta sekä organisaation muutosviestintä.

5.1 Tutkimustulokset

Tässä opinnäytetyössä esitettiin muutosviestinnällä ja muutosjohtamisella olevan erittäin tiivis yhteys organisaation muutosprosessiin (Kotter, 2007, 6). Opinnäytetyössä päädyttiin sellaiseen tulokseen, että toimivalla muutosviestinnällä oli selkeä vaikutus muutosprosessin onnistumiseen (Aarnikoivu, 2008, 49). Opinnäytetyön empiirisessä osassa haastateltiin kohdeorganisaation palveluyksikön 16 asiantuntijaa ja kahta esimiestä Suomen maaorganisaatiosta, sekä yhtä esimiestä ulkomaan yksiköstä. Käytössä oli puolisktrukturoitu haastattelulomake (liite 1) ja siihen kerättiin vastaukset eri henkilöiltä ennalta määritettyihin haastattelukysymyksiin. Haastatteluvastaukset kerättiin runkona toimineeseen haastattelulomakkeeseen. Haastattelun vastaukset kerättiin sekä haastattelemalla työntekijöitä suullisesti että lähettämällä haastattelulomake sähköpostitse työntekijälle. Haastattelutapa oli työntekijän itse valittavissa sen mukaan kumpi tuntui työntekijästä luontevammalta vastaustavalta.

Itse tutkimusvaiheessa esiintyi joitain haasteita. Suurimpana haasteena alkuvaiheessa oli löytää tarpeeksi henkilöitä kohdeorganisaatiosta, jotka suostuivat haastateltavaksi näin henkilökohtaisessa asiassa vaikka osallistuvien työntekijöiden anonymiteetti luvattiin sekä vaitiolositoumus kirjoitettiin yhdessä haastateltavien kanssa. Ymmärrettävästi haastateltavia henkilöitä leimasi pelko siitä päätyvätkö heidän henkilökohtaiset

vastauksensa organisaation käytettäväksi. Luottamuksen rakentaminen vei aikaa, joka oli ymmärrettävää vallitsevassa tilanteessa. Lopulta avoin dialogi haastateltavien kanssa auttoi pääsemään toivottuun lopputulokseen (Pondeva, 2010, 29). Kohdeorganisaation osalta haastateltavia kertyi sen verran, että tuloksista voidaan päätellä muutosviestinnän taso muutosprosessin eri vaiheissa.

Vaikka organisaatiomuutoksen alku- ja keskivaiheissa henkilöstö koki, ettei heille ollut saatavissa tarvittavaa informaatiota tarpeeksi, tutkiessa organisaatiomuutosta kokonaisuutena muutos koettiin onnistuneeksi. Muutama kuukausi organisaatiomuutoksen jälkeen uudet toimintamallit olivat adaptoituneet osaksi organisaatioyksikön toimintakulttuuria, vaikka organisaatiossa esiintyikin hieman vaihtuvuutta henkilöstön osalta. Lopulta adaptaatio mahdollistui uuden organisaation tarjoaman runsaan ja asianmukaisen viestinnän ansiosta, jonka Kavanagh ja Ashkanasy nosti omassa tutkimuksessaan esiin (Kavanagh ja Ashkanasy, 2006, 17) Muutosprosessissa esiintyi luottamusmiestoimintaa, sillä johdon ja työntekijöiden välillä tuli olla rakentava keskusteluyhteys (Stenvall ja Virtanen, 2007, 68). Lopulta yhteistoimintaneuvotteluja ei käyty, vaan jokainen yksilöä koskeva muutos oli henkilöstön itsensä käynnistämiä, niiltä osin kun muutokseen liittyi yksilön roolin- tai työpaikan vaihto. Kohdeorganisaation haastateltavat kokivat opinnäytetyöprosessin positiiviseksi kokemukseksi, sillä ulkopuolisen toteuttama tutkimus mahdollisti heille kanavan analysoida omia kokemuksiaan muutostilanteessa sekä käydä avointa keskustelua heidän kokemuksistaan muutostilanteessa. Haastateltavat kokivat, että he eivät voineet välttämättä olla täysin avoimia omista tuntemuksistaan oman esimiehensä kanssa. Toisaalta, eliväthän organisaation esimiehet sekä muu keskijohto itsekkin muutostilanteessa, tämä kävi hyvin ilmi haastateltaessa esimiehiäkin.

5.2 Analyysi

Löydökset tukivat muutosjohtamisen elinkaariajattelun mallia (Kuva 3), joka jakautuu viiteen eri päävaiheeseen muutosprosessissa. Kertauksena muutosprosessin päävaiheet työntekijän näkökulmasta olivat:

- 1) Sokki
- 2) Pelko ja viha
- 3) Masentuminen
- 4) Ymmärrys ja hyväksyntä
- 5) Eteenpäin jatkaminen (Pirinen 2014, 39.)

Edellä mainitun elinkaarimallin lisäksi tuloksena voidaan esittää, että muutosviestinnällä on läheinen yhteys organisaatiossa vallitsevaan toimintakulttuuriin. Kotterin mukaan muutosviestinnällä esitetään olevan tiivis yhteys organisaation ja sekä työntekijöiden näkökulmasta onnistuneeseen muutosjohtamiseen (Kotter, 2007, 6). Hyvällä ja vuorovaikuttavalla viestinnällä voitiin aidosti vaikuttaa muutosjohtamisen elinkaarimallin keston. Avoin ja vuorovaikuttava viestintä todella auttoi organisaation työntekijöitä sopeutumaan muutokseen ja toimimaan organisaation yhteisen hyvän eteen uudessakin toimintaympäristössä (Stenvall ja Virtanen, 2007, 51). Tässä uuden organisaation johdolla oli tärkeä tehtävä painottaessaan uuden toimintamallin hyötyjä organisaation näkökulmasta (Kotter, 2007, 8).

Tietopohjan kerryttämisen pohjalta tuotetut haastattelukysymykset jakautuivat kolmeen eri muutoksen johtamisen kategoriaan: organisaatiomuutos ja muutosprosessi työntekijän näkökulmasta, muutoksen johtaminen organisaation näkökulmasta ja organisaation harjoittama muutosviestintä. Kohdeorganisaation työntekijöillä (mukaan lukien esimiehet) oli mahdollisuus jättää vastaamatta sellaisiin kysymyksiin, joihin vastaaminen ei tuntunut heidän mielestään luontevalta.

5.2.1 Organisaatiomuutos ja muutosprosessi työntekijän näkökulmasta

Opinnäytetyötä tehtäessä pohdittiin pitkään mikä voisi olla oikea tapa tutkia kohdeorganisaation muutosprosessia. Kyseessä oli organisaation ylemmän johdon ajama organisaatiomuutos, osallistava tutkimus, jossa organisaation työntekijät osallistetaan osaksi organisaation muutosprosessia ei tuntunut luontevalta tavalta tuottaa opinnäytetyö. Henkilöstön osallisuus muutokseen jäi minimaaliseksi, lyhyen haastattelun perusteella kullekin työntekijälle osoitettiin uusi toimintayksikkö mikäli se oli luontevaa ottaen kokonaisuuden huomioon. Aarne Kilpimaa kuvasi tutkimuksessaan haasteita, joita organisaatio kokee kun johto, keskijohto ja alaiset ovat ristiriidassa muutosten toimenpanon osalta (Kilpimaa, 2014, 87). Kohdeorganisaatiossa ei toteutettu muutoksia, joissa työntekijöistä nostetaan johtajia. Organisaation ulkopuolelta nimettiin uusia johtajia, joilla oli kokemusta vastaavista muutosprosesseista. Ulkoa tulleiden johtajien kokemuksesta uskottiin olevan hyötyä tämän kaltaisissa tilanteissa. Kohdeorganisaation muutoksen kohteena olleiden haastateltavien osalta toiveet kuitenkin pääsääntöisesti toteutuivat paria poikkeusta lukuunottamatta, mutta haastateltaessa näitä työntekijöitä heidänkin kokemuksensa muutoksesta muodostui positiiviseksi. Kuten aiemmin mainittiin, organisaation ylemmän johdon visio toteutui muutoksessa ja uusi muutos saatiin jalkautettua organisaatioon ilman kriittisiä seurauksia. Uuden organisaation implementoinnin jälkeinen muutosviestintä oli tässäkin asiassa avainasemassa, kun

työntekijöille kuvattiin uuden organisaation tuomat mahdollisuudet vanhaan malliin verrattuna (Kaplan, 2010, 8).

Haastatteluvaiheessa organisaatiomuutoksen osalta työntekijöiden vastaukset olivat erittäin kirjavia mutta muutoksen välttämättömyys kyllä heijastuu useamman vastauksesta, eli johdolla oli organisaation tuki muutokselle myös työntekijöiden näkökulmasta. Verraten Kotterin, Kaplanin ja Nortonin malliin johto oli onnistunut vision toteuttamisessaan (Kaplan, 2010, 2). Kysyttäessä työntekijöiltä heidän ensireaktiostaan, kun he olivat kuulleet organisaatiomuutoksesta, voitiin havaita erot yksilöiden välillä muutostilanteessa. Osa suhtautui erittäin aggressiivisesti, jopa negatiivisesti muutokseen kun osa taas otti muutoksen erittäin rennosti vastaan. Totuus on, että jokainen työntekijä kokee ja käy läpi muutoksen eri vaiheet yksilöllisesti, tutkimustulokset eivät siis eronneet perinteisistä muutosjohtamismalleista juurikaan (Kilpimaa, 2014, 88). Muutostilanteessa myös esimiehellä on erittäin tärkeä tehtävä tukea alaisiaan muutokseen liittyvissä kysymyksissä ja olla läsnä haastavina aikoina. Tärkeimpiin tehtäviin kuuluu eri tyyppien tunnistaminen muutostilanteessa ja heidän tarvittava tukeminen muutosprosessin kulussa. Esimiehet keräsivätkin hyvää palautetta alaisiltaan koskien muutosprosessia kokonaisuutena. Alla on kuvattuna muutama lainaus muutoksen kohteena olevan henkilön mietteistä kun he ensi kertaa kuulivat muutoksesta:

”(Suhtauduin muutokseen) lähtökohtaisesti positiivisesti, mutta huolta herätti mahdollisuudet jatkossa enää kyetä edelleen tekemään töitä laaja-alaisesti eri tuotteiden ja teknologioiden parissa.”

”Hämmästyksen, hyväksyminen, who cares. Tuskin muuttaa suuresti työnkuvaa.”

”Onhan jotain tällaista odotettavissa. Meidän tiimin alasajo on jatkunut jo pidemmän aikaa. Mutta katsotaan mitä muutos tuo tullessaan, voi olla ihan positiivinenkin asia. Heti aloin miettimään mihin organisaatioon minä kuulun tulevaisuudessa.”

Pääsääntöisesti haastateltavat suhtautuivat muutokseen varovaisen toiveikkaasti. Joskin poikkeuksia toki oli, mikä voi johtua siitä, että ensimmäinen muutosviesti oli kattavahko, Viesti kiteytti organisaation johdon ajaman strategisen muutoksen, kuvasi muutoksen tarpeellisuuden sekä ylätasen vaikutukset muutoksen kohteena oleviin työntekijöihin. Selkeästi viestitty kokonaiskuva muutoksesta edesauttaa muutoksen hyväksymistä ja siihen sitoutumista työntekijöiden keskuudessa (Stenvall ja Virtanen, 2007, 87). Muutoksen uskottiin tuovan uusia työmahdollisuuksia organisaation sisällä, joka osaltaan selittää työntekijöiden varovaisen toiveikkuuden. Eräs mielenkiintoisista kommenteista sisälsi termin ”organisaation alasajo”, joka viittaa, että työntekijöitä vähennetään systemaattisesti ja samalla organisaatioon jäljelle jäävien työntekijöiden työtaakka

kasvaisi entisestään. Muutama kuukausi muutoksen jälkeen haastateltavien voimakkaat mielipiteet olivat laantuneet ja organisaatiossa oli selkeästi näkyvissä uusi toimintamalli. Adaptaatio oli tapahtunut ja vanhoja ei enää sen enempää muisteltu. Uudet toimintamallit toivat Colleen Millsin tutkiman geososiaalisen ympäristön muutoksen esiin. Kohdeorganisaation asiantuntijoiden kollegat asuivat jopa toisella puolella Eurooppaa ja päivittäinen luonnollinen kanssakäyminen puuttui. Sensemaking-teoria oikeastaan jalkautui ”Sense of belonging”, tai yhteenkuuluvuuden malliin, jota uuden organisaation johto ajoi vahvasti osana muutosprosessia. Riippumatta fyysisestä lokaatiosta tavoitteena oli rakentaa tiivis yhteistö, joka toimii luonnollisesti keskenään saavuttaakseen tehokkuuden, joka aiemmin maakohtaisista organisaatioista puuttui. Osa aiemmin maakohtaiseen organisaatioon kuuluneista työntekijöistä päätti toimia eri tavoin ja hakeutui uusiin tehtäviin saman yrityksen sisällä, kun taas osa päätti vaihtaa työnantajaa. Kysyttäessä uudessa organisaatiossa työskentelevien haasteltavien näkemystä asiaan enemmistö haastatelluista koki sen olevan normaalia suhdannevaihtelua.

Toinen haastattelukysymys, jossa esiintyi normaalia suurempaa varianssia oli, että kuinka työntekijä uskoi muutoksen vaikuttavan hänen päivittäiseen työhönsä. Organisaatioyksikössä on useita eri työrooleja, joten organisaatiomuutos vaikuttaa eri rooleihin eri tavoin. Osalle työntekijöistä ei ollut pitkään aikaan selvää siirtyisivätkö he uuteen Euroopan laajuiseen asiantuntijaorganisaatioon, vai jäisivätkö he myynnillisiin tehtäviin Suomen maaorganisaatioon. Tämä näkyi selkeänä huolena ja oma kohtalo mietitytti tämän muutoksen keskellä. Leif Åbergin tutkimusten mukaan muutoksen elinkaarimallin läpikäynti esimiehen ja työntekijän välillä voi auttaa muutoksen käsittelyä ja johtaa avoimempaan kanssakäymiseen esimiehen ja työntekijän välillä (Åberg, 2006, 60). Avoimuuden puute ja huoli oman toimenkuvan tulevaisuudesta sai osan henkilöstöstä tekemään omat ratkaisunsa ennen uuden toimintamallin ja heidän roolinsa julkistusta. Viittaaan omilla ratkaisuilla kohdeorganisaation työntekijöiden roolin vaihtoihin tai yrityksestä irtisanoutumiseen. Näin toimineet edustivat kuitenkin selkeää vähemmistöä organisaatiossa.

”Muutokset motivaatiossa, epätietoisuus aiheuttaa hämminkiä. Miten käytännön rutiinit järjestyy?”

”Mahdollisesti enemmän matkustelua, vähemmän mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön sekä parempi focus tekemisessä”

”Varmaankin vaikutusmahdollisuus omaan työhönsä heikkenee. Toinen asia liittyy matkustamiseen ja sen paljouteen, perhe mietityttää. Jos jotain hyvää pitää miettiä niin utilisaatiotavoitteiden täyttymisen pitäisi olla helpompaa jos pääsee ulkomaisiin projekteihin helpommin kiinni”

”Epäilen että ulkomaan reissuja tulee lisää. Pitkäjänteisyys tuntuu myös vaikeammalta kuin aikaisemmin.”

Toisaalta taas työntekijöitä, jotka siirtyivät uuteen yksikköön mietitytti heidän uusi roolinsa monikansallisessa organisaatiossa. Siirtyminen uuteen yksikköön, josta ei juurikaan tunne ketään koettiin aluksi epävarmuustekijänä. Tässäkin tapauksessa organisaation johdolla oli mietittynä, mutta ei kommunikoituna yhteenkuuluvuuden malli, jota ajettiin vahvasti sisään uuteen organisaatioon. Tämä malli muistutti hyvin pitkälti Colleen Millsin tutkimaa sensemaking-teoriaa (Mills, 2009, 917-920). Haastateltavia mietitytti tuntevatko he itsensä tervetulleeksi ja miten synergia uusien kollegoiden kanssa toimisi. Tässä esimiehen rooli jäi todella pieneksi muutosprosessin alku- ja keskivaiheessa, joka aiheutti turhaa epävarmuutta työntekijöille. Jokaiselle organisaatioon jääneelle työntekijälle kuitenkin löytyi rooli uudessa organisaatiossa ja haastateltavista uudet kollegat olivat tervetullut lisä päivittäiseen työhön, vaikka heidän kanssaan ei oltu fyysisesti tekemisissä pitkistä välimatkoista johtuen. Uuden organisaation johdon ajama malli, joka muistuttaa vahvasti Millsin sensemaking-teoriaa auttoi yhteenkuuluvuuden luomisessa.

Toisaalta muutoksen kohteena olevat työntekijät olivat huolissaan matkustamisen kasvamisesta. Haastateltavilla työntekijöillä oli aiempia negatiivisia kokemuksia liian matkustamisen vaikutuksesta omaan perhe-elämään, joten he kokivat työn vuoksi matkustamisen negatiivisena asiana osana uutta työnkuvaansa. Osaltaan tästäkin syystä osa työntekijöistä otti ohjat omiin käsiinsä tehden omat ratkaisunsa koskien omaa toimenkuvaansa. Haastatellessa työntekijöitä uuden organisaation implementoinnin myötä osalla työntekijöistä työn vuoksi matkustaminen kasvoi selkeästi uuden organisaation myötä, kun taas osalla työntekijöistä organisaatiomuutos ei juurikaan lisännyt matkustamisen tarvetta. Varianssi selittyi osaamisprofiileilla, tiettyjen alueiden asiantuntijoilla oli paljon kysyntää suuremmilla talousalueilla Keski- ja Etelä-Euroopassa kun taas tiettyä osaamista tarvittiin paikallisesti enemmän. Enemmistö haastateltavista ei nähnyt kasvanutta matkustamista syynä vaihtaa roolia tai työpaikkaa vaan he olivat tyytyväisiä uudenlaisiin haasteisiin organisaatiouudistuksen myötä.

Toinen asia, joka nousi selkeästi esiin oli, että lähes kaikki uskoivat omien vaikutusmahdollisuuksiensa heikkenevän omaan työhönsä organisaatiomuutoksen myötä

Elisa Juholininkin TYVI-raportissa peräänkuuluttaman avoimuuden puuttuessa (Juholin, 2007, 53-62).

Kuitenkin muutoksessa nähtiin tiettyä positiivisuutta, muun muassa asiantuntijan päätavoitteen, käyttöasteen vaatimusten toivottiin helpottuvan kun toimintaympäristö laajeni kattamaan paikallisen toiminta-alueen lisäksi myös muut Euroopan talousalueen maat. Muutaman kuukauden päästä organisaatiomuutoksesta työntekijöitä haastateltiin liittyen heidän mahdollisesti heikentyneisiin vaikutusmahdollisuuksiin uudessa organisaatiossa. Yllättävää heidän vastauksissaan oli, että vaikutusmahdollisuudet uudessa organisaatiossa olivat yllättäen odotuksiin nähden suuremmat ja mahdollisuudet päästä omiin henkilökohtaisiin tavoitteisiinsa oli helpottunut verrattuna aiempaan, kun toimintaympäristö oli kasvanut verrattaen maaorganisaatioon.

5.2.2 Muutosjohtaminen organisaation näkökulmasta

Kaplan, Norton ja Kotter ovat muutosjohtamisen suuria vaikuttajia ja he ovat tutkineet ja kehittäneet globaaleille organisaatioille työkaluja toimivaan muutoksen johtamiseen. Kaplanin ja Nortonin "Leading Change with strategy execution system" mallin viimeisessä, eli kuudennessa vaiheessa organisaatiolle kehitettyä strategiaa mitataan ja adaptoidaan kehitetty malli osaksi päivittäistä organisaation operointia. Onnistumista mitataan vertailemalla organisaatiota kilpailijoihin nähden operoinnista kerätyn datan avulla. Tämä vaihe luo myöskin pohjan mahdolliselle uudelle strategiselle muutokselle Kaplan, 2010, 8). Rinnastettaessa kohdeorganisaatioon uutta operointimallia Kaplanin ja Nortonin malliin havaittiin selkeitä yhtäläisyyksiä. Kohdeorganisaation muutosprosessia tarkkailtiin tehokkaasti johdon toimesta ja malliin tehtiin matkan varrella tarvittavat muutokset, joilla varmistettiin strategian mukainen operointimallin jalkautus uuteen organisaatioon. Loppuvaiheessa muutoksista kommunikoitiin avoimesti, ehkä välillä liiankin avoimesti eri vaiheissa, jotka näyttäytyivät poukkoilevina suunnan muutoksina. Lopulta kuitenkin oli havaittavissa, että tehdyillä muutoksilla oli suotuista vaikutus uuden organisaation toimintaan.

Haastateltaessa työntekijöitä muutosjohtamisen näkökulmasta vastaukset erosivat jälleen selkeästi riippuen siitä missä roolissa he työskentelivät. Toisaalta yhden kysymyksen kohdalla kaikki työntekijät kokivat, että esimiehen tehtävä oli tarjota ajantasaista ja selkeää tietoa koskien työntekijää, näin totesivat jopa esimiehet itse. Tämä oli linjassa Juholinin ja Kulmalan suositusten kanssa (Juholin, 2007, 53-62; Kulmala, 2014, 183-185). Muutosjohtamisen koettiin alkuvaiheessa osittain epäonnistuneen kun muutosta ei johdettu läpinäkyvästi ja työntekijöille ei ollut tarpeeksi tietoa saatavilla heidän omaa tulevaisuuttaan koskien. Tutkiessa asiaa esimiesten kantilta oli myös selvää, että

esimiehillekään ei ollut toimitettu dataa organisaation ylemmältä johdolta, joten he olivat puun ja kuoren välissä, eliväthän he itsekkin samaa muutosta alaistensa kanssa. Muutosjohtamisen peruseräpäätösten mukainen muutosviestinnän suunnitelman täytäntöönpano ontui eikä oletettavasti suunnitelmassa pysytty. Muutosviestinnällä onkin tärkeä merkitys muutosprosessin jokaisessa vaiheessa, eikä muutoksen vaiheita ole syytä viedä läpi ilman, että edistymisiä tai valmistumisia mitataan raportoiden saavutetut tulokset. Toimivalla muutosviestinnällä pyritään minimoimaan muutoksesta mahdollisesti aiheutuvia ongelmia, jotka vaikuttavat organisaation operatiiviseen toimintaan negatiivisesti (Åberg, 2000, 218). Muutosviestinnän suunnitelman kuitenkin täytyi olla paikallaan, sillä aivan alun muutosviestintä oli ensiluokkaista.

Haastattelutilanteessa työntekijöiltä kysyttiin heidän vaikutusmahdollisuuksista muutostilanteessa. Valtaosa haasteltavista työntekijöistä uskoi pystyvänsä vaikuttamaan tulevaan rooliinsa uudessa organisaatiossa. Taustatietona sen verran, että jokaisella työntekijällä oli mahdollisuus esittää toiveensa lähimmälle esimiehelleen siitä, minkä osaamisalueen yksikköön hänet tulisi sijoittaa muutoksessa. Kuten aiemmin mainittiin, paria poikkeusta lukuunottamatta organisaation henkilöstö koki saaneensa vaikuttaa uuteen toimenkuvaansa. Kilpimaan tutkimuksessa tutkima vuorovaikutteisuus oli avainasemassa myös kohdeorganisaation tapauksessa, sillä juuri vuorovaikutteisuus auttoi toimimaan yhteisten tavoitteiden edistämiseksi, tämä näkyi pääosin haastatteluiden vastauksissa (Kilpimaa, 2014, 91).

”Kyllä, minulle annettiin hyvät mahdollisuudet vaikuttaa muutokseen omalta osaltani.”

”En pysty vaikuttamaan, esimies koittaa vaikuttaa rooliini.”

”Koin pystyväni vaikuttamaan tulevaan rooliini organisaatiossa, vaikka uskon että minun tapauksessani se oli päivänselvä mihin minut tullaan sijoittamaan.”

Kuten teoriaosassa pohdittiin, työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet edesauttavat työntekijöiden sitoutumista muutosprosessiin ja johdon asettamaan strategiaan (Kaplan, 2010, 4). Kyse oli suuresta organisaatiosta ja muutos on vieritetty ylimmän johdon toimesta organisaatioon, pienen maayksikön palveluorganisaation työntekijät kokivat pystyneensä vaikuttamaan omaan tilanteeseensa suurimmilta osin. Tämä helpottaa esimiehen työtä organisaation muutostilanteessa kun ei tarvitse käydä hankalia keskusteluita tyytymättömien alaistensa kanssa. Juuti ja Virtanen mainitsevat tutkimuksessaan, että tavoitellun muutoksen läpivienti varmistetaan johdon toimesta kommunikoimalla avoimesti ja johtamalla muutoksen kohteena olevia yksilöitä omalla esimerkillään (Juuti ja Virtanen, 2009, 148). Viestinnän näkökulmasta riskit suurempaan

katastrofiin oli olemassa muutosprosessin alku- ja keskivaiheilla avoimen viestinnän puuttuessa johdon toimesta.

Vaikutusmahdollisuuksista puhuttaessa, tyypillistä muutoksesta aiheutuvaa muutuskriittisyyttä ei haastattelujen perusteella tuntunut suuremmin esiintyvän. Useimmissa vastauksissa toistui, että he eivät kokeneet muutuskriittisyyttä organisaation sisällä, toki ei sääntöä ilman poikkeusta. Kilpimaan tutkimuksessa mainitaan, että muutokseen tyypillisesti liittyy negatiivisia tunteita, kun epävarmuus omasta tulevaisuudesta tulee ilmi (Kilpimaa, 2014, 88).

”Ei ole ollut havaittavissa, iso organisaatio, selkeät perusteet, ymmärrän organisaation muutostarpeen, hyvät perustelut, mitäpä siinä tehtävissä. → Hämmäntynyt”

”En juurikaan, joskin matkustelun mahdollinen hyvin suuri kasvaminen on herättänyt jonkinlaista huolta.”

”En ole havainnut, jokainen tuntuu hyväksyneen ja omaksuneen muutoksen välttämättömyyden. Tai sitten (työkaverit) ovat vain hyviä valehtelijoita.”

Puhuttaessa näinkin suuresta muutoksesta vastaukset olivat lopulta yllättäviä. Suurin osa haastateltavista työntekijöistä ei ollut kokenut, että heidän kollegansa olisivat reagoineet voimakkaasti muutokseen tai ainakaan eivät ole antaneet tunteidensa kollegoiden läsnäollessa. Tulee väistämättä mieleen, että kyseessä saattoi olla hiljaista muutuskriittisyyttä (Ponteva, 2010, 40). Tätä tukee asia, että joidenkin osalta organisaatiomuutos aiheutti henkilökohtaisen muutoksen roolin- tai työpaikan vaihdon näkökulmasta. Näin ollen näyttää siltä, että tyypillinen muutoksen elinkaarikäyrän kyllä käytiin työntekijöiden toimesta läpi, mutta eivät aiheuttaneet voimakasta vastareaktiota enemmistön osalta, mitä tyypillisesti esiintyy suuremmissa muutosprosesseissa.

Odotukset esimiestä kohtaan muutostilanteessa olivat hyvin selkeät ja yhteneväiset. Kaikki vastaajat olettivat saavansa esimieheltään ajantasaista ja tarkkaa tietoa koskien omaa muutosta. Osa haastateltavista koki saaneensa tukea ja tietoa esimieheltään muutostilanteessa, kun osa taas koki, etteivät he ole saaneet tarvittavaa tietoa ajoissa koskien omaa muutostaan. Jo aiemmin opinnäytetytytyössä kuvattu Juholinin peräänkuuluttama avoimuus koetaan yhdeksi tärkeimmäksi kokonaisuudeksi työntekijän käydessä muutosprosessia läpi henkilökohtaisella tasolla (Juholin, 2007, 53-62). Tässä selittyy yksilöiden ero ja toisaalta myös se, että muutosprosessi on ennen kaikkea tunneperäinen kokemus. Osassa vastauksista nousi myös esiin, että työntekijät edellyttivät esimieheltään omatoimisuutta heitä koskevan tiedon haussa ja toimituksessa. Kilpimaa tuli omassa tutkimuksessaan tulokseen, että muutostilanteessa esimieheltä

edellytetään erinomaisia kommunikaatiotaitoja, sillä viime kädessä esimiehen vastuulla on tuoda julki muutoksen syyt ja seuraukset tarpeeksi selkeästi ja varmistamaan, että työntekijä ymmärtää muutoksen edellytykset ja sen, mitä häneltä odotetaan muutostilanteessa (Kilpimaa, 2014, 112). Tämä asetti esimiehet haastavaan asemaan, kun heillä ei ollut toimittavaa tietoa alaisiaan koskevista muutosasioista

”(Esimiehen) tulisi pitää (työntekijä) paremmin ajan tasalla.”

”(Esimieheltä edellytetään) tiedon aktiivista hakemista ja jakamista”

”Esimiehen tärkein tehtävä on pitää minut ajantasalla ja pyrkiä vastaamaan yksinkertaisimpiin kysymyksiin muutosta koskien.”

”Parempaa ja avoimempaa tiedottamista. Muutosjohtamista.”

Haastatteluissa oman esimiehen tuki ja läsnäolo koettiin erittäin tärkeäksi asiaksi. Omalta esimieheltä edellytettiin aktiivista tiedottamista muutosta koskien. Esimieheltä edellytettiin myös johtajuutta heitä koskevista asioista, kuten aktiivista yksilön asian tai oikeastaan edun ajamista, mikä toisaalta asetti esimiehen ristiriitaiseen asemaan muutostilanteessa. Työntekijöiltä tuntui unohtuneen se, että muutos koski myös esimiestä itseään. Samaan aikaan kun esimies johti yksikköään muutosprosessissa, oli hänellä muutos koettavanaan myös omakohtaisesti. Kaiken lisäksi esimiehet joutuivat hankalaan asemaan, kun ylempi johto ei tarjonnut työkaluja esimiehelle muutoksen läpivientiin. Keskusteltaessa haastateltavien kanssa muutosprosessin jälkeen, työntekijöillä riitti ymmärrystä esimiestä kohtaan ja tiesivät, että esimiehillä ei ollut edellytyksiä kommunikoida muutosprosessin kulkua työntekijöille. Haastattelujen perusteella esimiehillä oli edelleen täysi luotto alaisten puolelta muutosprosessin jälkeenkin. Kohdeorganisaation työntekijöitä haastateltaessa voitiin johtopäätökseen, että esimiehet olivat onnistuneet omassa tehtävässään, vaikka siihen ei ollutkaan suurta tukea tarjolla ylemmän johdon toimesta.

5.2.3 Organisaation muutosviestintä

Muutosviestintä on oleellinen osa muutosprosessia ja osa yrityksen strategista viestintää (Juholin, 2013, 391). Muutosviestinnällä on läheinen yhteys organisaatiossa vallitsevaan toimintakulttuuriin (Kotter, 2007, 6). Leif Åbergin mukaan ilman viestintää organisaatiota ei voida johtaa. Muutosviestintää tarvitaan organisaation vision ja strategian kuvaamisessa, yhteisten tavoitteiden toimeenpanossa, delegoinnissa, koordinoinnissa, palautteen annossa sekä henkilöstön työmotivaation ohjaamisessa (Åberg, 1999, 224). Muutosviestintä eroaa muusta viestinnästä tiedon syvyyden ja perusteellisuuden takia. Viestintä matkaa muutosprosessin mukana alusta loppuun, sillä muutos on luonteeltaan

jatkuvaa ja edellytys organisaation selviytymiselle. Organisaatiolla tulisikin olla valmius selviytyä jatkuvassa muutoksessa (Juholin, 2013, 293). Muutosviestintä on muutosjohtamisen osa-alue, joka saa yleisesti eniten kritiikkiä henkilöstön toimesta (Åberg 2006, 110).

Ilman perusteellista muutosviestintää muutosprosessin läpivienti hankaloituu suuressa muutostilanteessa. Haastateltavat kokivat muutosviestinnän tärkeimpänä yksittäisenä osa-alueena muutosprosessissa. Haastateltaessa työntekijöitä muutosviestinnän näkökulmasta vastaukset olivat erittäin yhtenäisiä roolista riippumatta. Lähestulkoon kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että aluksi muutosviestintä toimi erittäin hyvin, mutta muutosprosessin edetessä puoliväliin ja sen yli viestintää ei enää harjoitettu.

Suunnitelmallisuus uupui, joka Kulmalan tutkimuksen mukaan saattaa jopa aiheuttaa muutoksen täytäntöönpanon epäonnistumisen (Kulmala, 2014, 183-185). Samaa tähdennetään Kaplanin ja Nortonin tutkimuksessa (Kaplan, 2010, 4). Lisäksi alun muutosviestintä koettiin erittäin geneeriseksi, sillä muutosviestit koskettivat koko Euroopan organisaatiota sen sijaan, että viestintä olisi kohdennettu edes pienemmille alueille, jotka ovat lähempänä omaa nykyistä toimintaympäristöä, kuten esimerkiksi Etelä-Euroopalle tai Pohjoismaille. Hyvän alun jälkeen huhut nostivat päätään, kun oikeaa tietoa koskien muutosprosessia ei ollut tarjolla. Kohdennettu viestintä nousi sekä Juholinin että Kulmalan tutkimuksissa tärkeiksi tukipilareiksi (Kulmala, 2014, 183-185; Juholin, 2007, 53-62). Huhut ruokkivat toisiaan ja epätietoisuus alkoi vallita kohdeorganisaatiossa. Osa työntekijöistä ei jäänyt odottamaan organisaatiomuutoksen lopputulemaa vaan päätti ottaa ohjat omiin käsiinsä. Liikehdintää yksiköiden välillä tapahtui ja osa vaihtoi jopa työnantajaa. Kokonaisuudessaan puhutaan kuitenkin vähemmistöstä.

Haastateltaville esitettiin kysymys, jossa kysyttiin ”Miten olet kokenut muutosviestinnän?” Vastauksissa toistuivat muutosprosessin aivan alun selkeä ja kuvaava viestintä, joka loppui hyvän alun jälkeen kuin seinään. Varianssia aiheutti kuva siitä, kuinka pitkään haastateltavat kokivat johdon viestineen muutosprosessin aikana.

”Olosuhteisiin nähden hyvänä, paljon parempi näin että asiasta kerrotaan vaikka kaikki ei olisi vielä valmista.”

”Alkupamaus, selkeä viesti, sitten radiohiljaisuus.”

”Alussa viestintä toimi hyvin, joissain vaiheessa loppui kuin seinään. Päivitettyä tietoa ei ollut eikä esimiehellä ollut mitään kerrottavaa.”

Viesti oli aikalailla selkeä, hyvää alkua seurasi radiohiljaisuus. Radiohiljaisuuden aikana koettiin, ettei mistään ollut päivitettyä tietoa saatavissa, jolloin käännyttiin esimiehen puoleen. Esimiehelläkään ei ollut antaa tietoa muutosprosessin vaiheista siinä vaiheessa

kun työntekijät kokivat muutoksen viestinnän hiljentyneen. Stenvallin ja Virtasen tutkimuksessa hyviksi muutosviestinnän käytännöiksi nousi viestinnän vastuuhenkilöt, muutoksen pääviestit sekä frekvenssi (Stenvall ja Virtanen, 2007, 66). Muutosprosessin alku- ja keskivaiheilla hyviä käytäntöjä ei noudatettu. Organisaatiouudistusta läpivietäessä haastateltavien mielestä muutosviestintä ontui pahasti, mutta loppua kohden muutosviestintä taas parantui ja organisaatiouudistuksen jälkeen viestintä toimi haastateltavien mielestä ajoittain jopa mallikkaasti.

Yhdessä kysymyksessä haastateltavilta kysyttiin ovatko he jääneet jossain muutosprosessin vaiheessa ilman tietoa. Vastauksista kaikui yksimielisyys. Kaikki kokivat jossain vaiheessa muutosprosessia jääneensä vastauksetta esittämiinsä kysymyksiin.

”Kyllä, ei ole tietoa tarpeeksi saatavilla. Se ei ole henkilökohtaista”

”Kyllä, on ollut kysymyksiä joilla on suuri vaikutus päivittäiseen työskentelyyni johon johto ei ole osannut vastata.”

”Olisi mukava tietää kuuluuko tiimiini muitakin kuin pohjoismaalaisia.”

Suurta organisaatiomuutosta viedessä läpi kohdeorganisaation ylimmän johdon muutosviestintästrategiassa oli haastateltavien mielestä toivomisen varaa, kun tarkasteltiin haastateltavien vastauksia esitettyihin kysymyksiin. Kaplanin ja Nortonin ”Leading change with strategy execution system” mallin avaintesit, vision ja strategian jatkuvasta kommunikoinnista eivät toteutuneet kohdeorganisaation muutosprosessin alku- ja keskivaiheissa (Kaplan, 2010, 3). Tässä vaiheessa tapahtui myös eniten liikehdintää työntekijöiden osalta kun heidän tulevaisuutensa oli savuverhon peitossa. Muutosprosessin jälkeen haastateltavat saivat kuitenkin vastauksensa heidän aiemmin esittämiin kysymyksiin ja rauha saapui uuteen organisaatioon.

Haastateltavilta kysyttiin kokivatko he muutosviestinnän avoimena ja rehellisenä. Suurin osa haastateltavista työntekijöistä vaikutti olevan tyytyväisiä viestinnän avoimuuden tasoon, vaikka tietoa ei juurikaan ollut saatavilla. On tulkittavissa, että viestintä on ollut dialogista viestintää (Stenvall ja Virtanen, 2007, 62; mukaillen Elisa Juholinin mallia) tietoaukoista huolimatta.

”Organisaatiomuutoksen tiedotus ja vaikutus alussa viestitty selkeästi, jatko epäselvää. Ei kerrota missä mennään tällä hetkellä.”

”Kyllä”

”On avointa, selkeästi kerrotaan mitä tulee lopulta tapahtumaan. Olisi mukava saada myös väliaikatietoja.”

”Avointa muttei mielestäni täysin rehellistä.”

Vaikka haastateltavat olivat tyytyväisiä viestinnän avoimuuteen, huolta tuntui herättävän viestinnän järjestelmällisyys. Tästä voidaan päätellä, että lähiesimiehet ovat olleet hyvin läsnä ja avoimia alaisilleen vallinneesta tilanteesta huolimatta. He olivat ennen kaikkea työntekijöiden tukena vaikeassa muutostilanteessa. Muutosprosessin jälkeen työntekijät kokivat, että heidän lähiesimiehensä olivat onnistuneet johdattamaan heidät hankalan organisaatiomuutoksen läpi. Tämä on aitoa vuorovaikutusta, joka ruokkii luottamusta kohdeorganisaatiossa, jonka Kilpimaa nosti tärkeäksi havainnoksi omassa tutkimuksessaan (Kilpimaa, 2014, 89). Jatkokysymys edelliseen kysymykseen liittyi juurikin viestinnän systemaattisuuteen. Kysymyksellä haettiin haastateltavien tuntemuksia siitä, kuinka he kokevat muutosviestinnän systemaattisuuden. Vastaukset eivät jättäneet tulkinnan varaa.

”Ei vaikuta siltä (, että viestintä olisi systemaattista).”

Tämä on sen verran iso muutos että en kokisi pahaksi viikoittaista/parin viikon välistä päivitystä johdolta, jossa konkreettisesti jakson aikana käsitellyistä asioista kerrotaisiin.

”En pistäisi pahakseni vaikka joka viikko tulisi päivitys. Aina ei tarvitse olla päivitettävääkään. Eletään täysin sumussa kun ei ole pitkään aikaan tullut uutta tietoa muutosta koskien.”

Muutoksen onnistumisen nähdään olevan äärimmäisen riippuvainen sisäisestä viestinnästä ja usein epäonnistumisen syyksi nähdään riittämätön tai ristiriitainen viestintä. Epäonnistuminen voi johtua siitä, että muutoksessa ei ymmärretä prosessin tavoitetta (McKinsey and Company, 2008, 6). Kaikki haastateltavat kokivat, ettei muutosprosessin vaiheista viestitty alku- ja keskivaiheissa tarpeeksi. Alun erinomaiseksi koettu viestintä asetti odotusarvon muutosprosessin jatkovaiheiden viestinnälle, mutta kun viestintästrategiaa ei noudatettukaan systemaattisesti, työntekijät kokivat pettyneensä muutoksien tiedottamiseen. Organisaatiokulttuuria muutettaessa kokonaisvaltaisesti, muutoksen onnistumiseen vaikuttavana tekijänä nähdään organisaation tarjoama runsas, paikkaansa pitävä ja asianmukainen viestintä (Kavanagh ja Ashkanasy, 2006, 17). Viestinnällä nähdään olevan tärkeä rooli myös työntekijöiden kokeman epävarmuuden sietämisessä, joka ohjaa organisaatiota kohti onnistunutta muutosta (Stenvall ja Virtanen, 2007, 87).

Viestinnän ontuessa katseet kääntyivät paikalliseen johtoon. Paikallinen johtokaan ei liiemmin muutosviestintää harjoittanut, sillä heidän kätensä oli sidotut ja heidän oli vain

odotettava ylimmän johdon toteuttamaa viestintästrategiaa. Onnistuneissa muutosprosesseissa viestinnällä minimoidaan muutoksesta aiheutuvat ongelmat, jotka voivat vaikuttaa organisaation operatiiviseen toimintaan negatiivisesti. Systemaattisen viestinnän avulla voidaan myös ylläpitää työntekijöiden työmotivaatiota sekä sitoutumista ja lisätä henkilöstön ymmärrystä tilanteen edellyttämästä toiminnasta (Åberg, 2000, 218). Siitä huolimatta, että paikallinen johto ei voinut viestiä muutosprosessiin kuuluviasta vaiheista avoimesti, olivat he kuitenkin alaistensa tukena muutosprosessissa. Läsnäolo hankalan muutosprosessin keskellä keräsi suurta kiitosta haastateltavien osalta ja esimieheen luotettiin edelleen heikosta viestintästrategiasta huolimatta, mikä toisaalta on ymmärrettävää kun paikallisen organisaation johto ei ollut vastuussa muutosviestinnästä.

5.3 Muutosviestinnän muistilista

Tulosten perusteella kohdeorganisaation muutosviestinnässä oli selkeästi parantamisen varaa. Viestinnällisesti selkeän alun jälkeen paikallisen organisaation henkilöstö koki muutosviestinnän jämähtäneen paikoilleen. Muutosviestinnän heikkous loi tilapäistä tyytymättömyyttä organisaatiota kohtaan ja vahingon korjaamiseen kului paljon aikaa sekä resursseja. Kohdeorganisaation kokoisen yrityksen, jossa prosesseja on jopa liikaa, odottaisi toimivan muutostilanteessa sen edellyttämällä tavalla ja viestimällä muutoksesta aktiivisesti.

Ensimmäisessä vaiheessa Suomen paikalliselle kohdeorganisaatiolle kehitettiin työkalu, muistilista, jota hyödynnettäisiin muutosviestinnän systemaattisessa noudattamisessa (Liite 2). Osana muistilistan kehitystä muutosviestinnän mittaamiselle luotiin alustava malli, jolla voitiin mitata muutosviestinnän tehokkuutta organisaatiossa.

Muutosviestinnän muistilista olisi vain ensimmäinen vaihe tulevaisuuden muutosviestinnän kehittämistä koskien. Tarkoituksena oli, että muistilistan pohjalta tultaisiin toteuttamaan jatkokehityshankkeena laajempi muutosviestinnän suunnitelma, joka toimisi referenssinä tulevaisuuden muutosten kohdalla.

Puhuttaessa globaalista teknologiayhtiöstä, joka on ylhäältä johdettu, kävi hyvin äkkiä ilmi, että paikallisesti tuotetulla muistilistalla ei olisi suurta roolia viestinnän kehittämisessä.

Globaalit viestintäprosessit ovat erittäin pitkälle implementoituja, toimivat ne paikallisesti tai eivät. Viestinnän johdon kädet ovat sidotut ja he ovat pakotettuja noudattamaan globaaleja prosesseja, jolloin luodun muistilistan ja sen tehokkuuden arviointi muodostui lopulta hyvin hankalaksi kohdeorganisaation tapauksessa. Muistilista tuli kuitenkin luoduksi ja sitä hyödynnettiin niiltä osin kuin se oli mahdollista. Muistilistalla oli selkeä elinkaari, kunnes sarja uusia organisaatiomuutoksia toivat tarpeen jatkokehittää viestintästrategiaa kokonaisuudessaan, ei vain luodun muistilistan osalta.

6 Yhteenveto ja pohdinta

Tässä opinnäytetyössä väitetään, että muutosviestinnällä on tiivis yhteys muutosjohtamiseen (Kotter 2007; Kotter, 2015). Opinnäytetyössä yhtenä tuloksena voidaankin esittää, että muutosviestinnällä todella on äärimmäisen läheinen yhteys organisaatiossa vallitsevaan toimintakulttuuriin ja kriittinen rooli onnistuneen muutosprosessin läpiviennissä. Henrietta Aarnikoivun mukaan organisaation toimintakulttuuria ja sen toimivuuden vaikutuksia voidaan mitata viestinnän onnistumisella (Aarnikoivu, 2008, 49).

Opinnäytetyössä tutkittiin muutosviestinnän tehokkuutta kohdeorganisaatiossa tapahtuvan organisaatiomuutosprosessin aikana. Tutkimusvaiheessa kohdeorganisaation palveluorganisaation työntekijöitä haastateltiin organisaatiomuutokseen, sen johtamiseen sekä muutosviestintään liittyen, organisaationmuutoksen ollessa käynnissä ja sen jälkeen. Haastatellessa kohdeorganisaation jäseniä organisaatiomuutoksen jälkeen enemmistö työntekijöistä koki muutoksen onnistuneen. Vähemmistö työntekijöistä päätyi tekemään oman ratkaisun uransa suhteen, joko siirtymällä uusiin tehtäviin yrityksen sisällä, tai vaihtamalla työpaikkaa. Enemmistö organisaatiossa koki muutoksen olevan välttämätön ja jälkikäteen erittäin hyödyllinen, vaikka työntekijöille ei ollutkaan selvää useaan kuukauteen miten heitä tultaisiin mittaamaan ja palkitsemaan uudessa organisaatiossa.

Kohdeorganisaation johto onnistui luomaan pakottavan tarpeen muutokselle (Kotter, 2007, 1; Kaplan ja Norton, 2010, 2). Tästä huolimatta uusi organisaatio saatiin toimimaan ylemmän johdon asettaman strategian mukaisesti, eli visio saatiin adaptoitua osaksi organisaation arkea (Kaplan 2010, 6). Tärkein syy siihen oli paikallisen johdon toiminta organisaatiomuutoksen aikana. Kilpimaa totesi tutkimuksessaan, että aito vuorovaikutus auttaa organisaation luottamuksen voittamisessa muutostilanteessa (Kilpimaa, 2014, 89). Paikallinen johto nautti luottamusta ja keräsi kiitosta organisaatiolta hankalasta tilanteesta huolimatta. Oli aistittavissa, että esimiesten ja paikallisen johdon luottamus säilyi organisaation keskuudessa, vaikka ylemmällä taholla toteutettu viestintästrategia ontuikin pahasti muutosprosessin keskivaiheilla. Kuten aiemmin opinnäytetyössä mainittiin, vähemmistön toteuttamasta liikehdinnästä huolimatta organisaatiomuutos onnistui hyvin ja jo muutaman kuukauden kuluessa uusi organisaatio eli ja hengitti uutta toimintamallia.

Leif Åberg kuvaa tutkimuksessaan, että organisaation laajuisten asenteiden muuttaminen vaatii selkeää henkilökohtaista vaikuttamista työntekijään. Työntekijä edellyttää, että hänelle annettu tieto on kohdennettua ja viesti on hänelle henkilökohtaisella tasolla relevantti (Åberg, 2006, 140). Opinnäytetyön tuloksista voidaan todeta, että muutosviestinnässä oli selkeästi kehittämisen varaa, varsinkin organisaatiomuutoksen vallitessa. Muutosviestintä koettiin geneeriseksi ja se oli erittäin vaihtelevaa läpi

muutosprosessin. Muutosprosessin alussa muutosviestintä oli erinomaista, kun taas muutoksen keskivaiheilla muutosviestintä ontui pahasti, mutta parani loppua kohden. Itse organisaatiomuutoksen jälkeen uuden toimintamallin vallitessa viestintä uudesta toimintamallista tapahtui täsmällisesti. Niin kuin usein muutostilanteissa, tutkittavan kohdeorganisaationkin tapauksessa muutosviestintä muodostui akilleen kantapääksi. Kohdeorganisaation kokoisessa yrityksessä viestintästrategia on ylimmältä organisaatiotasolta johdettua, eikä sitä ole yksinkertaista kyseenalaistaa paikallisesti ilman selviä perusteluita. Herää epäilykset, mitattiinko muutosviestinnän tehokkuutta lainkaan organisaatiomuutoksen ollessa käynnissä, sillä muutosviestintä ei ollut lainkaan järjestelmällistä kun kohdeorganisaation harjoittamaa toimintaa verrataan Kotterin, Kaplanin ja Nortonin kuvaamiin organisaatiomuutoksen täytäntöönpanon vaiheisiin (Kotter, 2007, 6; Kaplan 2010, 3).

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää muutosviestinnän muistilista, joka palvelisi Suomen maaorganisaatiota tulevissa muutostilanteissa, jota noudattamalla pyritään varmistamaan työntekijöiden tyytyväisyys ja sitouneisuus alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Kuten jo aiemmin mainittiin, paikallisesti tuotetulla muistilistalla ei ollut suurta roolia kohdeorganisaation muutosviestinnän kehittämisessä. Globaalit viestintäprosessit ovat kohdeorganisaatiossa keskitetty globaaliin viestintäorganisaatioon ja ovat erittäin pitkälle implementoituja huolimatta siitä, toimivatko ne paikallisesti vai eivät. Globaali muutosviestintä on koettu kohdeorganisaatiossa erittäin geneeriseksi, joka harvoin tarjoaa lisäarvoa Suomen kokoisen kohdeorganisaation tapauksessa. On ymmärrettävää, että paikallisen kohdeorganisaation viestinnästä vastaavan johdon kädet ovat sidotut ja he ovat pakotettuja noudattamaan globaaleja prosesseja, jolloin luodun muistilistan ja sen tehokkuuden arviointi muodostui lopulta hyvin hankalaksi kohdeorganisaation tapauksessa. Muistilista oli kuitenkin luotu ja sitä hyödynnettiin niiltä osin kuin se oli mahdollista kohdeorganisaatiossa. Muistilistalla olikin selkeä elinkaari kohdeorganisaatiossa, kunnes globaalit viestintäprosessit ajoivat ohi ja muodostivat uuden normin myös paikallisessa kohdeorganisaatiossa. Jatkokehityksaiheena voisi mahdollisuuden avautuessa miettiä kuinka kohdeorganisaation globaaleista muutosviestintämalleista voitaisiin edelleen räätälöidä Suomen organisaatiota palveleva muutosviestinnän suunnitelma. Suunnitelman jalkauttamisen kannalta lokalisoinnilla olisi tärkeä rooli siinä, että viesti on relevantti Suomalaisille työntekijöille sen sijaan, että noudatettaisiin globaalia viestintämallia. Viesti on tehokkain silloin kun se saavuttaa kohdeyleisönsä. Geneeristen suunnitelmien toteuttamat viestintämallit voivat jäädä tehokkuudensa puolesta erittäin ohuiksi, kun suomalainen kulttuuri jää huomiotta viestinnässä.

Kaiken kaikkiaan tämän tutkimus koettiin erittäin hyödylliseksi ja mielenkiintoiseksi, mutta samalla haastavaksi johtuen kohdeorganisaatiossa vallinneesta hankalasta muutostilanteesta. Kaikista haastavimmaksi koettiin opinnäytetyön aiheen valitseminen. Aihe jouduttiinkin vaihtamaan pariin otteeseen kuten myös kohdeorganisaatio, alun perin kohdeorganisaationi piti olla kunta pääkaupunkiseudulla, empiirisen vaiheen osalta. Kyseinen asiakas ei ollut valmis sitoutumaan mittavaan kehityshankkeeseen, jota he eivät ole tilanneet osana teknologiatoimitusprojektia, eivätkä siten olleet myöskään valmiita sitoutumaan ajallisesti muutosviestinnän kehittämiseen. Onneksi aihe löytyi lopulta toisesta asiakasorganisaatiosta, jossa tuli tilaisuus tarkastella organisaation muutostilannetta ja analysoida sen toimivuutta organisaatiossa, jossa ollaan totuttu noudattamaan prosesseja orgallisen tehokkaasti. Yllätykseksi suuren organisaation muutosviestintäprosessi ontui ajoittain pahastikin, joka todisti, että prosessit ovat vain työkaluja, joita edelleen ohjaavat ja johtavat tavalliset ihmiset. Ihmiset luovat kulttuurin, joka luo yhteisön, joka joko toimii tai ei organisaatiossa. Ihmiset ovat tietopääomaan perustuvassa organisaatiossa suurin voimavara, joka vie organisaation kohti menestystä tai upottaa sen kuin vuotavan laivan.

Lähteet

Aarnikoivu Henrietta, Esimiehenä arjessa. WSOYpro, Helsinki, P.2008.

Argenti Paul A., Howell Robert A ja Beck Karen, The strategic communication imperative, MIT Sloan Management Review. 46:3, ladattu osoitteesta <http://sloanreview.mit.edu/article/the-strategic-communication-imperative/> , 2005, luettu 1.9.2017, viitattu 1.9.2017.

Bryant Melanie ja Frahm Jennifer, 'Kill Bill' and the change agent: A multi-genre approach to organizational stories, Journal of Management & Organization (2011) 17: 797–811, 2011, https://www.academia.edu/18850821/Kill_Bill_and_the_change_agent_A_multi-genre_approach_to_organizational_stories , luettu 18.9.2017, viitattu 18.9.2017.

Bunker Kerry A. ja Wakefield Michael, Leading change from the top line: An interview with Fred Hassan, Harvard Business Review July-August 2006.

Drucker Peter, Johtamisen haasteet, WS Bookwell Oy, Juva, P.2000.

Field Anne ja Koch Janice, Picking "the right hill": How PSEG (and PSE&G) Executives are leading Change, Harvard Business Publishing, Hall of Fame Report 2008.

Hallahan Kirk, Holtzhausen Derina, van Ruler Betteke, Vercic Dejan ja Shiramesh Krishnamurthy, Defining Strategic communication, International Journal of Strategic Communication, P. 2007.

Heikkilä Tarja, Kvantitatiivinen tutkimus, Edita 2014 (verkkójulkaisu), <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf> , luettu 30.8.2017, viitattu 30.8.2017.

Juholin Elisa, Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas, Infor Oy, P.2010.

Juholin Elisa, Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi, Portus, Management Institute of Finland, P. 2013.

Juholin Elisa, Sisäinen viestintä, WSOY, Juva, P. 1999.

Juholin Elisa, Työyhteisöviestinnän uusi agenda, Työyhteisöviestintä TYVI 2010 raportti II. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu, 2007 , Helsinki http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Palvelut/Julkaisut/tyvi_2010_raportti_ii-2007.pdf, luettu 31.8.2017, viitattu 31.8.2017.

Juuti Pauli ja Virtanen Petri, Organisaatiomuutos, Otava, Keuruu, P.2009.

Kaplan Robert S. ja Norton David P., Creating the Office of Strategy Management, Harvard Business Publishing 2005.

Kaplan Robert S. ja Norton David P., Leading Change with the Strategy Execution System, Harvard Business Publishing Nov-Dec 2010 edition.

Kauhanen Antti, Tulevaisuuden työmarkkinat, Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, 2014, ETLA-raportit, <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Raportit-Reports-30.pdf>, luettu 6.7.2017, viitattu 8.7.2017.

Kavanagh Marie H. ja Ashkanasy Neal M., The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger, British Journal of Management (2006) 17, (S1) S81-S103, 2006 <https://core.ac.uk/download/pdf/11039216.pdf>, luettu 17.9.2017, viitattu 17.9.2017.

Kilpimaa Aarne, Johtajuuden vuorovaikutukselliset käytännöt, , Tampere University Press, P. 2014.

Keva, Kirkkohallitus & Kuntaliitto, Esimiehen opas muutokseen, <http://esimiehenopasmuutokseen.fi/tyokalupakki/esimiehelle> . Luettu 10.4.2015, viitattu 15.4.2015.

Korhonen Nina ja Rajala Reetta, Viestinnän prosessointi - koreografia kaaokselle, P. 2011, Talentum, Helsinki.

Kotter John P., Leading change, Why transformation efforts fail, Harvard Business Review, Best of HBR, Reprint R0701J, January 2007.

Kotter, John P. 8 Steps of accelerating change, Kotter International, 2017, <http://go.kotterinternational.com/rs/819-HHR->

[571/images/8%20Steps%20for%20Accelerating%20Change%20eBook.pdf](#) , luettu 28.8.2017, viitattu 28.8.2017

Kotter John P., The 8-Step Process for Leading Change,
<http://www.kotterinternational.com/the-8-step-process-for-leading-change/> ja
http://fi.wikipedia.org/wiki/John_Kotter, Luettu 20.4.2015, viitattu 30.4.2015.

Kulmala Jukka, Johda paremmin. Muutoksen mestari vai uhri, DM World Oy, Unigrafia Oy, P.2014.

Matikainen Anne, Esimiestyön haasteet kuntien yhdistyessä, P.2012.
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/83699/gradu06011.pdf?sequence=1>. Luettu 15.4.2015, viitattu 24.4.2015.

McKinsey and Company, McKinsey Global Surver results: Creating organizational Transformations, July 2008: McKinsey Quarterly survey about organizational transformation,
<http://gsme.sharif.edu/~change/McKinsey%20Global%20Survey%20Results.pdf> , luettu 15.9.2017, viitattu 16.9.2017.

Mills Colleen E, Making Organisational Communication Meaningful: Reviewing the Key Features of a Model of Sensemaking About Change Communication. Australian Journal of Communication, 2009.

Nybom Pilvi, Johtaminen tulevaisuuden suomessa. Työhyvinvoinnin johtaminen – kehityskeskustelut apuvälineenä. P. 2006.
<http://pyk2.aalto.fi/arkisto/delfoiakatemia/PilviNybomDA1.pdf> luettu 30.4.2015, viitattu 30.4.2015.

Ojasalo Katri, Moilanen Teemu ja Ritalahti Jarmo, Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan, Sanoma Pro Oy, 3. painos 2014.

Pirinen Helka, Esimies muutoksen johtajana Talentum Oy, Helsinki, P.2014.

Ponteva Katariina, Onnistu muutoksessa, WSOYPro, Helsinki, P.2009.

Ripatti Tiina, Sisäisen muutosviestinnän kehittäminen : Uudenkaupungin kaupunki, Hallinto- ja kehittämiskeskus , P. 2011, <http://www.theseus.fi/handle/10024/32231>. Luettu 10.4.2015, viitattu 13.4.2015.

Stenvall Jari ja Virtanen Petri, Muutosta johtamassa, Edita, P. 2007.

Valpola Anneli, Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot, WS Bookwell Oy, Juva, P. 2004.

Viitala Riitta, Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä, Edita Publishing Oy, 4. painos, P. 2013.

Yang C. Carey, 2014 <https://www.linkedin.com/pulse/20140701122054-2314829-the-7-habits-of-highly-effective-multicultural-teams> , luettu 1.9.2017, viitattu 1.9.2017.

Yin Robert K., Case Study Research: Design and Methods Second Edition, 1994, Applied Social Research Methods Series Volume 5, SAGE Publications, <http://www.madeira-edu.pt/LinkClick.aspx?fileticket=Fgm4GJWVTRs%3D&tabid=3004> , luettu 7.10.2017, viitattu 8.10.2017.

Åberg Leif, Johtamisviestintää!: Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja, Gummerus Kirjapaino, P. 2006.

Åberg Leif, Viestinnän johtaminen, Otavan kirjapaino, P. 2000.

Åberg Leif, Viestinnän Strategiat, Inforviestintä, P. 1999.

Liitteet

Liite 1 Haastattelulomake

Kysymykset

Kysymykset ovat tuotettu siten, että samat tullaan kysymään eri sidosryhmiltä, ja tutkitaan kuinka vastaukset eroavat eri organisaatiotasoilla. Vastausten pohjalta koostetaan analyysi ja toimitetaan asiakasorganisaatiolle tarkasteltavaksi.

Organisaatiomuutos

- Miten suhtauduit organisaatiomuutokseen kuultuasi sen?
- Millaisen odotat muutoksen olevan?
- Miten näet tulevaisuutesi muutoksen jälkeen?
- Vaikutukset päivittäiseen työhön?

Muutoksen johtaminen

- Roolisi muutoksessa? Koetko pystyväsi vaikuttamaan muutokseen?
- Mitä edellytät/odotat esimieheltäsi muutoksessa?
- Mites itse vaikuttaisit muutostilanteeseen jos voisit?
- Oletko havainnut muutosvastarintaa muutostilanteessa?

Muutosviestintä

- Miten olet kokenut muutosviestinnän?
- Tiedotetaanko muutoksesta tarpeeksi?
- Onko viestittäminen suunnitelmallista?
- Mistä lähteistä viestejä tulee?
- Miten toivoisit viestit välitettävän?
- Oletko kokenut tilannetta, jossa olet jäänyt ilman tietoa?
- Onko viestintä mielestäsi avointa ja rehellistä?
- Onko viestintä enemmän mielestäsi yksisuuntaista tiedottamista vai onk mahdollisuus vuoropuheluun?
- Uskotko voivasi sitoutua muutokseen?

Muutosviestinnän muistilista

Tunnista tarve: <i>Tunnistetaan muutosviestinnän tarve? Tarvitaanko kohdennettua viestintää?</i>
Muutoksen aihe suomeksi: <i>Tähän kenttään kirjataan minkälaisesta muutoksesta on kyse.</i>
Mistä on kyse? <i>Mikä muuttuu ja miksi? Miksi muutos tarvitaan? Mitä riskejä muodostuu jos muutosta ei toteuteta? Jokaisessa organisaatiossa muutokset voivat vaikuttaa eri tavoin henkilöstöön. Tarvitaanko kohdentaa suomen organisaatioon vai tullaanko toimeen globaalilla viestillä?</i>
Vastaako viesti ”miten muutos vaikuttaa minuun?” kysymykseen? <i>Muutosviestinnän pitää koskettaa henkilökohtaisesti. Varmista, että viestissä toistuu yksilöön kohdistuva muutos (toistettavuus 5-7 kertaa). Erityisenä huomiona onko asioita mitä tulee ottaa suomalaisessa toimintaympäristössä huomioon.</i>
Onko viestintä vuorovaikutteista? <i>Muutostilanteessa arvioidaan onko muutosviestintä tiedottamista vai tarvitaanko vuorovaikutteista viestimistä. Vuorovaikutteisen viestinnän tuki ja vastuuhenkilöt.</i>
Viestinnän kohderyhmät: <i>Tähän kenttään kirjataan kohderyhmät. Arvioidaan lokalisoinnin tarve.</i>
Viestintäkanavat: <i>Määritetään viestintäkanavat miten kommunikoidaan muutostilanteessa. Viestinkö tarpeeksi laaja-alaisesti? Sähköposti, Yammer, Palaverit, tiedotustilaisuudet?</i>
Viestintäkeinot ja toistettavuus: <i>Milloin ja kuinka usein? esim. sähköposti kerran viikossa. Palaverit kerran kahdessa viikossa. Aikataulutus!</i>
Viestinnän vastuuhenkilöt: <i>Tähän kenttään kirjataan viestinnän vastuuhenkilöt, eli kuka huolehtii mistäkin viestinnän osaalueesta ja tehtävästä.</i>

Viestinnän arviointi ja mittaaminen:

Kuinka muutosviestinnän tehokkuutta mitataan ja arvioidaan? Luodaan mittaristot viestinnälle. Palkitaanko hyvästä suorituksesta?

Muuta huomioitavaa:

Tähän kenttään kirjataan, mikäli viestinnässä on jotain erityistä, mikä pitää ottaa huomioon.

Käytännön tehtävät, vastuuhenkilöt, ajankohta ja toteutus

Tehtävä	Vastuuhenkilö	Ajankohta	Toteutus	Mittarit ja seuranta
<i>Näihin kenttiin eritellään lokalisointiin liittyvät vastuutehtävät siinä tapauksessa kun muutosviesti pitää kommunikoida suomeksi</i>	<i>Näihin kenttiin listataan, kuka on vastuussa tietyn tehtävän hoitamisesta. Esim. Consulting Practice Manager, HR Manager, Services Director.</i>	<i>Näihin kenttiin listataan, milloin mikäkin tehtävä on hoidettava (esim. vko. tai pvm.). Suunnitelman tulee sisältää viikottaiset/kuukausittaiset tehtävät</i>	<i>Näihin kenttiin listataan mitä kanavia pitkin iten viestintä hoidetaan.</i>	<i>Miten varmistetaan muutosviestinnän perillemeno? Miten mitataan? Kuka valvoo? Palkitaanko?</i>